



**TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY®**

Universidad Autónoma de Bucaramanga e  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Análisis de Competitividad Internacional del  
Sector Económico de Confecciones en Santander

PROYECTO  
Que para obtener el grado de:  
Maestría en Administración

Presenta:  
Julián Flórez Quiroga  
María Cristina Pardo Prada  
William Mauricio Sánchez Ojeda

Asesor  
Javier Mendoza Paredes

Bucaramanga, Santander, Colombia

Junio, 2006

# **Análisis de Competitividad Internacional del Sector Económico de Confecciones en Santander**

---

Julián Flórez Quiroga  
María Cristina Pardo Prada  
William Mauricio Sánchez Ojeda

## **RESUMEN**

*Actualmente, Colombia con la economía globalizada que tiene se hace necesario lograr un posicionamiento a nivel mundial como país exportador de productos con valor agregado y de ventajas competitivas sostenibles atractivas al resto del mundo, es así, como el Gobierno ha formulado un Plan Estratégico Exportador orientado en primera instancia hacia ciertos sectores de la economía, uno de ellos es el Sector de Confecciones. El estudio, se enfoca al análisis de la competitividad del Sector, mirando como se encuentra con respecto a factores externos e internos, determinando sus variables competitivas y generando algunas propuestas de desarrollo estratégico para enfrentar la globalización.*

Palabras Clave: Confecciones, Competitividad, Desarrollo

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
Determinantes de la Ventaja Nacional	3
Condiciones de los Factores	3
Factores Básicos	4
Recursos Físicos	4
Situación Geográfica	4
Clima	4
Mano de Obra	4
Capital	4
Factores Avanzados	4
Personal	4
Convenios con Instituciones de Investigación	5
Tecnología de Producción	5
Infraestructura Tecnológica	5
Condiciones de la Demanda	5
Estructura Segmentada de la Demanda	5
Compradores Entendidos y Exigentes	6
Tamaño de la Demanda Interior	6
Número de Compradores Independientes	6
Tasa de Crecimiento de la Demanda Interior	6
Temprana Demanda Interior	7
Internacionalización de la Demanda Interior	7
Sector es Conexos y de Apoyo	7
Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas Domésticas	8
Estrategia y Estructura de las Empresas	8
Metas	8
Rivalidad Doméstica	8
Formación de Nuevas Empresas	9
El Papel del Gobierno	9
Fuerzas de Porter	9
El Ingreso Potencial de Nuevos Competidores	11
Economías de Escala	11
Diferenciación del Producto	11
Requisitos de Capital	11
Costos Cambiantes	12
Acceso a los Canales de Distribución	12
Desventajas de costos, independientemente de la escala	12
Política gubernamental	12
La Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Actuales	13
La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados	13
La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria	13
La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados	14
La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes	14
La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados.	14

La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad	14
La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos	15
La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida	15
La Presión de Productos Sustitutos	15
El Poder de Negociación que Ejercen los Proveedores	16
El Poder de Negociación que Ejercen los Clientes o Compradores	17
Opciones Estratégicas	17
El Sector Industrial de Confecciones	21
Generalidades	21
Mercado Global	22
La Competitividad	24
La Competitividad en Colombia	25
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	28
Alcance	28
Colecta de Datos	28
Limitaciones del Método	30
Selección de la Muestra	30
Cálculo de la Media Muestral	31
Cálculo de la Varianza de la Distribución Muestral	32
Cálculo del Error Estándar de la Distribución	32
Criterios para establecer el Número de la Muestra	32
Recolección de Datos	33
Análisis de Datos	34
Fuentes de Información	34
Fuentes de Información Primaria	34
Fuentes de Información Secundarias	35
Fuentes de Información Terciarias	36
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	38
Confecciones en Santander	38
Competitividad Internacional del Sector Confecciones en Santander	44
Diamante de competitividad	44
Características Generales	44
Condiciones de los Factores	45
Factores Básicos	45
Factores Avanzados	46
Condiciones de la Demanda	48
Sectores Conexos y de Apoyo	49
Estrategia, Estructura y Rivalidad	49
Posicionamiento de la Competitividad	50
El Sector: Materias Primas e Insumos	52
Capital Humano del Sector	53
Plan Vallejo	55
Líneas de Crédito de Bancoldex	56
Competitividad del Sector Industrial de la Confección en Santander	61
Fuerzas de Porter	61
Amenaza de entrada de Nuevos Competidores	62

Rivalidad entre los Competidores de la Industria	63
Poder de Negociación de los Proveedores	64
Poder de Negociación de los Clientes	65
La Presión de Productos Sustitutos	66
Factores Claves de Éxito del Sector Confecciones en Santander	67
Formulación de Estrategias para el Sector Confecciones en Santander	72
Matriz de Valoración de Competitividad Internacional	73
Estrategias de Negocios	77
5. CONCLUSIONES	81
6. RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS	88
7. BIBLIOGRAFÍA	90

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	Ubicación de Colombia en el Ranking Mundial	51
TABLA 2	Puesto de los Países Suramericanos	51
TABLA 3	Análisis Principales Variables para Colombia	52

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	Encuesta Empresarial	93
ANEXO 2	Matriz Análisis Documental	100
ANEXO 3	Encuesta Empresarial Cinco Fuerzas de Porter	102
ANEXO 4	Información Estadística DANE	103
ANEXO 5	Tablas y Gráficas de Resultados	104

# 1. INTRODUCCIÓN

El país ingresó al tercer milenio, con el reto de convertirse en una nación competitiva y compararse con las naciones más desarrolladas del mundo.

El fenómeno de la globalización, caracterizado por la intensificación de la competencia internacional derivada de la visión del mundo como un gran mercado, está generó profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar a diferentes niveles (internacional, regional y nacional), el cual impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad.

En efecto, en los nuevos sistemas de producción, las fuentes de conocimiento e información clave para una firma rebasan su ámbito interno y se ubican principalmente en el entorno de la empresa. Por ello, las relaciones entre las empresas y su cadena de suministro, son más relevantes para la competitividad que sus relaciones internas.

La competitividad no es producto de la casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia, el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, procedimientos de análisis y decisiones formales, dentro del marco del proceso de planificación estratégica. La función del proceso es sistematizar y



coordinar todos los esfuerzos de las áreas que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Así mismo, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar sus fortalezas y debilidades y buscar las debilidades y errores del pasado, con el fin de no caer de nuevo en ellos y poder obtener el éxito que han logrado las grandes empresas, tomando decisiones estratégicas que proporcionen y desarrollen ventajas competitivas para brindar servicios y/o productos de alta calidad.

La presente investigación en su inicio presenta el marco teórico de las herramientas aplicadas en el análisis del sector, a continuación la metodología de la investigación que permite observar la forma como se manejaron los datos recolectados; presentándose luego la interpretación de los datos y por último las conclusiones y sugerencias para futuras investigaciones.

El interés es que este estudio sirva de base para la industria de las Confecciones y que sirva de apoyo para proyectos de gran envergadura que traigan desarrollo y mejor calidad de vida para los colombianos, especialmente para el departamento de Santander.

## 2. MARCO TEÓRICO

### Determinantes de la Ventaja Nacional

Michael Porter<sup>1</sup> y un grupo de investigadores con el propósito de desarrollar una teoría de la ventaja competitiva de las naciones y la implicación para las empresas y los gobiernos, estudiaron diez países desarrollados tomando en consideración campos como (Porter, 1991, pp. 14) innovación tecnológica, desarrollo económico, economía industrial, comercio internacional, geografía económica, ciencia política y sociología industrial.

Como resultado de dicha investigación, Porter y su equipo identificaron cuatro atributos genéricos de una nación que estructuran el entorno de competencia de las empresas locales, los cuales entorpecen o contribuyen con la creación de ventajas competitivas (Porter, 1991, pp. 110). Condiciones de los factores; condiciones de la demanda; sectores afines y de apoyo; estructura, estrategia y rivalidad de la empresa.

#### Condiciones de los Factores

Hace referencia a la posición de un país con respecto a los factores de producción necesarios para que las empresas de los diferentes sectores industriales de un país, puedan desarrollar sus actividades básicas. Dichos factores se podrían clasificar de la siguiente manera (Porter, 1991, pp. 113-129).

---

<sup>1</sup> Porter; Michael. Profesor de la cátedra de Administración de Negocios C. Roland Christensen en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional. Autor de 16 libros y más de 100 artículos.

## **Factores Básicos**

**Recursos Físicos.** La tierra, el agua, los yacimientos de minerales, las reservas madereras, las fuentes de energía, se hacen importantes para una nación en el sentido que sustentan la posibilidad de gestionar las empresas, dependiendo de los sectores a los cuales pertenecen.

**Situación Geográfica.** La localización de un país con respecto a otros, que pueden ser sus clientes o proveedores, afecta los intercambios culturales y empresariales.

**Clima.** Las condiciones climatológicas de una nación favorecen o perjudican especialmente la producción y comercialización de productos agrícolas.

**Mano de Obra.** El personal de base para las operaciones de las empresas juega un papel importante porque de la calidad de sus habilidades y conocimientos, depende en buena medida, el desarrollo de los procesos operativos de las mismas.

**Capital.** La disponibilidad y acceso al capital varía de acuerdo a las condiciones de tasas y a los mercados de capital de cada nación.

## **Factores Avanzados**

**Personal.** El personal especializado con formación muy específica en campos particulares, ofrece una base más decisiva y sustentable para la ventaja competitiva especialmente en las “organizaciones que aprenden”, las cuales convierten la información en conocimiento, y el conocimiento tácito en explícito (Nonaka y Takeuchi, 1999).

**Convenios con Instituciones de Investigación.** Las fuentes del conocimiento se encuentran principalmente en universidades, organismos de investigación y los gremios. Los entes anteriores deben contribuir en la solución de los problemas que encaran las empresas.

**Tecnología de Producción.** Las empresas deben incorporar tecnología con el fin de reducir el ciclo de producción. Dicho ciclo varía a través de las industrias y mercados y es por esto que las empresas deben tomar decisiones con respecto a las funciones básicas como proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad (David, 2003, pp.143).

**Infraestructura Tecnológica.** Las empresas en el contexto de la sociedad del conocimiento y la información, necesitan usar estratégicamente la tecnología de información para la toma de decisiones; para ello debe hacer una planeación de sistemas de información con el propósito de pasar de beneficios operacionales a beneficios estratégicos (O'Brien, 2001, pp. 563).

### **Condiciones de la Demanda**

Las condiciones de la demanda en un país tienen una influencia positiva o negativa sobre la posibilidad de que las empresas puedan ser competitivas de cara a la globalización. Los aspectos más significativos para estudiar dichas condiciones son:

### **Estructura Segmentada de la Demanda**

Es importante que las empresas agrupen a sus clientes de consumo y a los organizacionales con el fin de establecer su estrategia de negocio. Las bases para segmentar

los clientes de consumo podrían ser entre otros: factores demográficos, socioeconómicos, geográficos, psicológicos, de consumo y perceptivos. Las relacionadas con los clientes organizacionales son: segmentos de usuarios finales, de productos, geográficos, de compras y de volumen de clientes (Hitt; Ireland; Hoskisson; 2004, pp.115).

### **Compradores Entendidos y Exigentes**

En la medida en que los clientes son más entendidos y exigentes, presionan a las empresas para que mejoren las condiciones de calidad, características y servicios de los productos, tomando en cuenta parámetros internacionales (Porter, 1991, pp. 134).

### **Tamaño de la Demanda Interior**

El incremento en la demanda favorece la reducción de costos ligado a las curvas de experiencia y aprendizaje y a las economías de escala (Porter, 1991, pp. 138).

### **Número de Compradores Independientes**

En la medida en que los compradores sean diversos en cuanto a sus expectativas, mayor presión existirá sobre las empresas de un determinado sector, para que hagan innovaciones en cuanto a productos y servicios (Porter, 1991, pp. 140).

### **Tasa de Crecimiento de la Demanda Interior**

Las condiciones de los sectores en cuanto a inversiones en tecnología, instalaciones y mejoras de productos, deben alinearse con la dinámica de la demanda interior. Por ejemplo,

cuando el crecimiento de la demanda de un sector es mínimo, las inversiones que realizan las empresas para desarrollar sus actividades serán de índole marginal (Porter, 1991, pp. 138, 141).

### **Temprana Demanda Interior**

Cuando en un sector hay precursores de necesidades, las empresas se ven obligadas a desarrollar nuevos productos y/o servicios para satisfacerlas, esto contribuye a que se fortalezcan en relación con los competidores extranjeros (Porter, 1991, pp. 142).

### **Internacionalización de la Demanda Interior**

La demanda interior contribuye a la ventaja de un país por su tamaño, sus pautas de crecimiento, la oportunidad de inversión y también porque exige de las empresas aplicar una estrategia internacional bien sea global, multidoméstica o transnacional (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2004, pp. 252).

### **Sectores Conexos y de Apoyo**

En la medida en que haya una estrecha relación entre las empresas y proveedores de categoría mundial, dichas empresas encontrarán nuevos métodos y oportunidades para desarrollar los procesos y elaborar los productos. Las empresas deben preferir a los proveedores locales siempre y cuando estos sean tan competitivos como los extranjeros con el fin de fortalecer la cadena de producción –consumo. En el caso de insumos que no tienen un efecto significativo en la innovación de los productos y/o procesos, las empresas podrán adquirirlos con proveedores extranjeros (Porter, 1991, pp. 152-153).

Otras instituciones que tienen relación estrecha con las empresas y que contribuyen con el mejoramiento de su competitividad son: comercializadoras, universidades, entidades de apoyo al comercio exterior, agremiaciones, entidades financieras y otras.

### **Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas Domésticas**

Se refiere al contexto en el cual se crean y gestionan las empresas, así como la dinámica competitiva en su sector. Los aspectos claves a ser analizados son:

#### **Estrategia y Estructura de las Empresas Domésticas**

En las empresas la actitud de los trabajadores hacia la dirección y viceversa debe ser propicia para que las decisiones en términos de capacidad para mejorar e innovar sea un hecho. Además cabe resaltar que la actitud de la dirección debe ser favorable con la internacionalización de las mismas (Porter, 1991, pp. 158).

#### **Metas**

Las metas de las empresas y de sus colaboradores deben estar alineadas acorde con la dinámica del sector al cual pertenecen (Porter, 1991, pp. 160).

#### **Rivalidad Doméstica**

Las empresas deben establecer si la rivalidad en el sector al cual pertenecen se centra en precios, tecnología, servicio y/o productos. Cuando la rivalidad entre empresas tiene una

base central para competir, exige que los competidores sean cada vez más productivos (Porter, 1991, pp. 171).

### **Formación de Nuevas Empresas**

De la formación de nuevas empresas depende en buena medida que la rivalidad sea mayor. Esta formación también es importante para que mejore el proceso de innovación en un sector. Conviene analizar si la formación de nuevas empresas surge a partir de la rivalidad de los competidores, de las ventajas comparativas locales o regionales, de la influencia de entidades de educación, investigación o fomento empresarial o bien de una combinación de los aspectos anteriores (Porter, 1991, pp. 175-177).

### **El Papel del Gobierno**

El papel del gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes antes descritos; dicha influencia puede ser positiva o negativa. La influencia del gobierno se da a través de políticas fiscales, monetarias, educativas, agrarias y laborales entre otras. A pesar de todo lo anterior, el papel del gobierno es parcial y el sector empresarial no puede depender totalmente de sus políticas (Porter, 1991, pp. 181-183).

### **Fuerzas de Porter**

La metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido “como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si” (Porter, 1995, pp. 25), con el fin de hacer una evaluación de



los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos lleva a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuales son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

## **El Ingreso Potencial de Nuevos Competidores**

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo, las cuales están representadas en:

***Economías de Escala.*** Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.

***Diferenciación del Producto.*** Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

***Requisitos de Capital.*** Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

**Costos Cambiantes.** Esta barrera es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro (Porter, 1995, pp. 30). Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.

**Acceso a los Canales de Distribución.** Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso (Thompson, Strickland, 2001, pp. 84).

**Desventajas de costos, independientemente de la escala.** Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.

**Política gubernamental.** Las regulaciones del gobierno pueden limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

### **La Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Actuales**

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado” (Hitt; Duane Ireland; Hoskisson; 2004, pp. 61). Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

***La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados.*** Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.

***La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria.*** Si el mercado esta en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

***La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados.*** Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aun mas la competencia.

***La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes.*** Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección esta basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto mas bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.

***La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados.*** Mientras existan mas oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina mas los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.

***La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad.*** Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en

especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas (Porter, 1995, pp. 39).

***La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos.*** Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.

***La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida.*** Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

### **La Presión de Productos Sustitutos**

“Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997, pp. 113). En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten

una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

### **El Poder de Negociación que Ejercen los Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Esta concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo proveedores están diferenciados y requieren costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

## **El Poder de Negociación que Ejercen los Clientes o Compradores**

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

## **Opciones Estratégicas**

Las estrategias en el mundo de los negocios son producto del análisis consciente y realizado sobre suficiente información de alta confiabilidad, lo cual se traduce en el listado de compromisos y acciones, integradas y coordinadas preferiblemente por expertos del área o tema a donde pertenece la acción a ejecutar.



Lo que logra la cabal implementación de las estrategias, es generar ventajas competitivas de las empresas al desarrollar el “Core Bussiness” u objeto de negocio.

Cinco estrategias de negocios que define Michael A. Hitt, R Duane Ireland y Robert E. Hoskisson<sup>2</sup> son:

- Liderazgo en Costos.
- Diferenciación.
- Liderazgo en costos enfocado en un sector.
- Diferenciación enfocada en un sector.
- Liderazgo en costos y diferenciación integrados.

La competitividad de una empresa está relacionada con la velocidad en que ésta desarrolle e implemente estrategias exitosas sobre sus áreas de competencia central de la forma más rápida antes que las otras empresas del sector o competidoras.

Siendo los clientes la razón de ser del negocio, el que y como lo requiere sea el campo de desarrollo propicio para las estrategias empresariales, es necesario atender las tendencias de la globalización actual para identificar y atender necesidades exclusivas de los mismos.

Las empresas que se proponen desarrollar una ventaja competitiva a través del *liderazgo en costos* producen bienes definidos, estándar, sin dar nada adicional pero sin dejar de presentar el producto con algún grado de diferenciación que haga que el cliente lo prefiera.

Dicha estrategia basada solo en costos pueden presentar los siguientes riesgos:

---

<sup>2</sup> Hitt, Michael A., Ireland R. Duane, Hoskisson, Robert E. Especialistas en el tema de Administración y Dirección Estratégica. Hitt con estudios en la Universidad de Arizona, profesor de la Universidad de Texas y Doctor Honoris Causa de la Universidad Carlos III Madrid 1999, Ireland, con estudios en la Universidad de Richmond y Hoskisson con estudios en la Universidad de Oklahoma.

- Perder ventajas competitivas frente a la llegada de productos con ingredientes tecnológicos nuevos.
- Ocuparse tanto del costo que no se da espacio para identificar cambios en las necesidades de los clientes.
- Vulnerabilidad a ser objeto de rápidas imitaciones de la estrategia por parte de los competidores.

Las empresas que se proponen desarrollar una ventaja competitiva a través de la *diferenciación* entregan a sus clientes, productos con características diferentes y valoradas, es decir, cobran al cliente el “plus”, el éxito de la estrategia se basa en que lo perciba el cliente y pague por ello a satisfacción. Las empresas que desarrollan la diferenciación promueven la marcación de esas diferencias para que el cliente dentro de un grupo que valora dichas características las identifique y seleccione su producto. Esta estrategia permite asegurar de cierta manera invulnerabilidad a los competidores, es decir, el producto estará protegido. Algunos riesgos de la implementación de la diferenciación son:

- Cuando el cliente o grupo de clientes determina que los “adicionales” no son consistentes con el precio extra.
- Cuando es el mismo producto el que no genera valor adicional y no es percibido inicialmente por el cliente.
- La capacidad que desarrolle el competidor para igualar o mejorar esas características que el cliente percibe como diferenciadores y que logre ofrecerlas a menor precio.
- La piratería que copia las características diferenciadoras del producto, más barata ya que evade costos legales.

Las empresas que se proponen desarrollar una ventaja competitiva a través del *liderazgo en costos y la diferenciación enfocada en un sector* se orientan hacia un determinado y posiblemente reducido segmento del mercado logrando el éxito cuando realmente proporcionan un valor muy superior a ese grupo de clientes comparativamente con empresas que se ocupan de otros grupos de clientes. Los riesgos de esta estrategia son:

- Que una de las empresas usando sus competencias centrales supere al líder del segmento ocasionándole una mayor reducción de su mercado.
- La decisión de los competidores de la industria para proponerse integradamente cubrir las necesidades especiales que el líder cubre.
- La reducción de la brecha entre las necesidades que cubre el líder que se enfoca en esta estrategia y las necesidades que cubren las otras empresas de la industria.

Las empresas que se proponen desarrollar una ventaja competitiva a través del liderazgo en costos y la diferenciación de forma integrada ofrecen al mercado productos de bajo precio con la presencia de características diferencialmente valoradas. El riesgo de desarrollar esta estrategia, consiste en que la empresa podría fabricar productos que no ofrecen valor suficiente percibido por los clientes de la industria en ninguna de las dos características, ni en precio ni en adicionales. Las empresas que desarrollan esta estrategia se pueden mantener rentables pero no llegarán a obtener ganancias extraordinarias comparadas con las de sus competidores.

## **El Sector Industrial de Confecciones**

### **Generalidades**

La industria de la Confección, conocida mundialmente como industria de prendas de vestir o del vestido y en inglés Clothing o Apparel, forma parte de una compleja cadena de producción, en la cual el producto confeccionado se diseña, manufactura y distribuye hasta llegar al consumidor final. La actividad económica de confecciones, está clasificada por la organización de las Naciones Unidas, mediante la CIIU, dentro del código 322: manufacturas de prendas de vestir excepto calzado.

Los productos de la industria de confecciones, incluyen ropa interior y exterior, comprendiendo: Ropa exterior para hombre y niño, ropa exterior para mujer y niña, ropa interior para hombre y niño, ropa interior para mujer y niña, corsetería, camisería, ropa para bebé, ropa de trabajo, ropa para deporte, vestidos de baño, sombreros y sus partes, cinturones, tirantes, prendas de cuero, hábitos, disfraces, guantes, corbatas y pañuelos. Según el Sistema Armonizado o Harmonized System (HS), estos productos se encuentran en la sección 11: Textiles y Artículos Textiles, bajo los códigos 61 y 62 que corresponden a Prendas de vestir basadas en tejidos de punto y tejido plano respectivamente.

La industria de las confecciones, a nivel mundial, está compuesta principalmente por diferentes tipos de compañías: diseñadores, manufactureros, confeccionistas de paquete completo (en inglés Jobbers) y subcontratistas (o maquiladores).

Las principales materias primas utilizadas en este sector por los empresarios son: las telas, hilazas, cintas, encajes, botones, cierres, accesorios, adornos, lanas de espuma y

algodón; dentro de las cuales las telas se consideran el principal insumo, clasificándose en las mencionadas clases que son los tejidos de punto y los tejidos planos.

### **Mercado Global**

Las oportunidades se encuentran en los mercados internacionales, dentro de un panorama volátil y de alta incertidumbre en las economías, en donde la globalización obliga a las empresas a incrementar sus estándares y ser más productivos y competitivos. La nueva competencia global no se da entre empresas, sino entre cadenas productivas globales, por lo que los esfuerzos de todos los países están siendo enfocados en esa vía.

En el Sector Confecciones se encuentra que hay un número de países posicionados en esta industria a nivel mundial, bien sea porque se han especializado o simplemente porque sus indicadores de productividad y rentabilidad así lo confirman. Dentro de los países que están posicionados mundialmente en confecciones especializadas se encuentran: Italia y Estados Unidos de América (USA). Ya como productores de prendas de vestir notables están: China, Hong Kong, Turquía, Estados Unidos, Alemania, Corea, India, Bangladesh, Francia, Reino Unido, Colombia, Rumania, Taiwan, Indonesia, Filipinas, Marruecos, Sri Lanka, República Dominicana, Honduras, Guatemala, Costa Rica, Hungría y México. De este grupo selecto de países que trabajan en el sector confecciones, la Organización Mundial de Comercio determina cuales son los más destacados y sobre los cuales hay que compararse con el fin de llegar ser tan competitivos como ellos.

Estados Unidos es considerado un gran mercado para vender prendas de vestir, bien sea mediante maquila, paquete completo o productos de marca de empresas manufactureras. La tendencia es mayormente inclinada en la actualidad al paquete completo, en donde los norteamericanos aprovechan esta mercancía exclusivamente para comercializarla posicionando

marcas propias dado su trabajo especializado en diseño de las prendas. Los países productores ven este país como una gran oportunidad de mercado, por lo que luchan fuertemente por competir y acaparar la mayor porción que les sea posible.

De acuerdo al último reporte de la Organización Mundial del Comercio (OMC), sobre el comercio mundial de productos manufacturados, hace resaltar la importancia que tiene la cadena a nivel mundial. Estas oportunidades en la cadena las han visto países como la China, que ahora se ha consolidado aún más con su ingreso en la OMC, en donde la economía de este país se está moviendo rápidamente para acomodarse a los cambios antes que todos sus competidores y ya se encuentra adecuadamente preparada para afrontarlos.

Resulta válido hacer referencia a que las exportaciones regionales Latinoamericanas responden a dos comportamientos bien definidos, los cuales son aquellas economías para las cuales Estados Unidos representa el mercado más importante dedicando un gran porcentaje de sus exportaciones a ese mercado, tal es el caso de México y de los países centroamericanos. El otro patrón de comportamiento lo tienen los países del cono sur, concentrados más en el comercio intraregional y a los mercados locales. Tras este análisis queda claro que Colombia y Perú estarían en una posición intermedia (JARA, 2002).

Dada la recesión de Estados Unidos en los últimos años y en especial desde el ataque terrorista del 11 de Septiembre de 2001, se han visto afectados muchos países que dependen en sus economías de Norteamérica dada la contracción de ese mercado, siendo México el país más afectado. Por otro lado, los países de la Cuenca del Caribe, The Caribbean Basin Initiative CBI, como grupo, continuó siendo el más importante proveedor de confecciones. El grupo de países de la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), segundo proveedor de

USA, registró también crecimiento de las exportaciones de confecciones y finalmente China tuvo también un incremento en sus exportaciones.

Dentro de esta industria de la confección se tiene a Brasil como un nuevo gigante, país con 150 millones de habitantes, que busca convertirse en una potencia industrial en el sector de las fibras-textiles-confecciones. Se ha orientado este país al autoabastecimiento y a la generación de productos de excelente calidad y precio, que permitan sus excedentes una exportación destacada, especialmente en las fibras de algodón. Desarrollan en la actualidad estrategias tales como el programa Texbrasil y Brasil Clase Mundial, los cuales apoyados por una inversión fuerte en tecnología, buscan darle identidad de marca a los productos de la cadena en el mundo, con base en la integración de los diferentes eslabones en un solo objetivo: producir con tecnología, calidad y buen servicio.

### **La Competitividad**

Como se ha mencionado, los países líderes en la industria de las confecciones, según la OMC son en su orden China, Hong Kong, Italia, Estados Unidos, Alemania, Turquía y México. Siendo Estados Unidos el país número uno que importa confecciones y por ende principal comprador de Colombia, se hace válido analizar los países productores y proveedores de Norteamérica, que pueden hacerle competencia a Colombia dada su cercanía geográfica a USA y por estar éstos, dentro del grupo de países que se destacan en el sector, tal es el caso de los países centroamericanos de Costa Rica, El Salvador y Honduras. Igualmente Brasil a pesar de ser este un país destacado en la industria Textil, está dando pasos sólidos y apresurados hacia su mejoramiento en confecciones y la búsqueda de posicionarse dentro de los países más destacados mundialmente en el sector.

Las formas de producción que se manejan más y que otorgan a los países diferenciación y posicionamiento de sus industrias son: Empresas maquiladoras y/o confeccionistas de paquete completo; Empresas manufactureras y Empresas Diseñadoras, entre estos tres niveles se dan combinaciones, ubicándose ellos de acuerdo a sus circunstancias. Colombia se encuentra bastante lejos de las posiciones de los países líderes e incluso su tamaño es bastante pequeño en comparación, a pesar de ello tiene posibilidades de crecimiento en ambos sentidos siempre y cuando se mejoren los factores que le están impidiendo lograr mejores índices de productividad y competitividad.

### **La Competitividad en Colombia**

El Sector de la Confección en Colombia ha sido uno de los pioneros del proceso de desarrollo y de las industrias más antiguas y fuertes del país. Desde principios del siglo XX se dio la creación de las grandes empresas de textiles y de confección que han ido evolucionando y creciendo a medida que se han dado movimientos de industrialización en el país. La industria de la manufactura se ha caracterizado por una tendencia de crecimiento.

La cadena productiva Fibras, Textil y Confecciones ha sido factor determinante del desarrollo industrial del país, generando una importante contribución a la producción, al crecimiento económico, a las exportaciones y al empleo manufacturero durante más de 80 años, siendo la industria de la confección el eslabón jalonador de la cadena.

Por su participación en el empleo y las exportaciones, así como por el número de establecimientos, se considera la industria de las confecciones como uno de los renglones fundamentales de la manufactura, particularmente en el estrato Pequeñas y Medianas Empresas, (PYME), el cuál se ha revolucionado teniendo un crecimiento real anual, en la década de los 90, de 3,4% por encima del total de la industria manufacturera, que solo alcanza



un 2,3%. (CARCE, 2002). Este sector es importante para el país no solo por el ingreso al PIB que genera, sino por ser generador de empleo, es una industria en crecimiento, con aproximadamente 10.000 empresas registradas a nivel nacional. Se considera el mercado que atiende el sector confecciones de moda y no un *commodity*, en donde la capacidad de respuesta, la calidad y los diseños innovadores son los que marcan la pauta competitiva. La calidad de las prendas Colombianas es reconocida por clientes que subcontratan las confecciones en el país.

La producción nacional de confecciones incluye ropa infantil de la que Colombia es líder mundial, ropa para mujer y niña, ropa casual de algodón para hombre y mujer, camisetas, pantalones (jeans), chaquetas, ropa interior, trajes de baño y toallas de algodón. La disponibilidad de zonas francas industriales en diferentes regiones del país que ensamblan y producen íntegramente, permite al sector contar con importantes clientes en todo el mundo: Oxford Industry, Levis Strauss, Liz Clairborne, Sprit, Lee y Triumph, entre otros. La ubicación geográfica de Colombia, es estratégica siendo un factor competitivo de relevancia para abordar los mercados exteriores, en los cuales puede competir con éxito dada la calidad de las prendas que se exportan, ventaja que no se ha aprovechado al máximo. Con el objetivo de dar a conocer internacionalmente la realidad del sector, se celebra anualmente la feria Colombia Moda en la ciudad de Medellín, certamen que agrupa las más importantes empresas de la producción nacional y a la cual asisten compradores de Europa, Estados Unidos e Ibero América (Corzo, 2003).

En el país, se destacan en el sector principalmente las ciudades de Bogotá y Medellín, aportando altos niveles de productividad e innovación que han empujado a la industria y en especial han presionado a otras ciudades a ser más competitivas. En la ciudad de Medellín hace una década se empezó a impulsar por parte del sector de las confecciones, una cultura

referente al tema de la moda y así como en las grandes capitales del mundo, se tienen ferias muy destacadas, COLOMBIAMODA y COLOMBIATEX, en la búsqueda de llegar a ser la capital de la moda de Latinoamérica. Hoy se encuentra catalogada Medellín como segunda en la industria confecciones a nivel nacional después de Bogotá (Fernández, 2003).

Cuenta la industria de la confección con una fortaleza valiosa y es el alto reconocimiento internacional en calidad, precio y servicio de los productos, sin embargo y a pesar de ser un sector de gran importancia tiene debilidades que la afectan considerablemente, es el caso de los altos costos laborales que los hacen menos competitivos, a pesar de ello, también existe una fuerte competencia por el mercado interno, el volumen de las importaciones legales e ilegales y la revaluación de la moneda conforman un panorama bastante difícil para el sector e incluso se vio afectado el sector en Colombia por la crisis asiática, dado que los precios de los productos experimentaban caída, siendo estos los principales proveedores, perturbando el precio mundial, por lo que Colombia utilizó salvaguardias a las importaciones de textiles y confecciones para proteger la industria. Es por eso que el Gobierno Nacional en aras de ofrecer mejor situación al sector tomó medidas adicionales como el establecimiento de los precios mínimos y de referencia para las importaciones de textiles, la flexibilización de la legislación para la imposición de derechos antidumping y cláusulas de salvaguardia, la formalización de la profesión de Agentes de Aduana, la contratación de firmas Certificadoras Internacionales, los convenios entre la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, (DIAN) y las Fuerzas Armadas para combatir el contrabando y el aumento del Certificado de Reembolso Tributario, (CERT) para algunos sectores de actividad exportadora.

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En la lectura del presente estudio, se dieron consideraciones que se tomaron en cuenta durante la elaboración del proyecto en cuestiones metodológicas. En este trabajo el análisis de las metodologías se tomó con base en lo siguiente:

- Análisis de bibliografía local, nacional e internacional sobre el sector.
- Investigación realizada en empresas de gran y medio tamaño.
- Análisis basado en algunas herramientas existentes de autores, expuestas en el Marco Teórico.

#### **Alcance**

El estudio fue de tipo descriptivo, comprendió el análisis competitivo del sector de las confecciones en la región donde se ubica el departamento de Santander, especificó propiedades, características y perfiles del sector a través de la aplicación de metodologías denominadas Diamante de Competitividad y las Fuerzas de Competitividad (Porter, 1991).

#### **Colecta de Datos**

En la investigación bibliográfica se realizó lo siguiente:

- Se definió un rutero de levantamiento de fuentes bibliográficas.
- Se tomaron publicaciones existentes sobre el tema en las bibliotecas.

- Se tomaron fuentes en la internet.
- Se seleccionaron fuentes de referencia.

Se cubrieron las diversas fases de la investigación bibliográfica, esto fue: identificación, localización, fichamiento y archivo de la literatura referente al proyecto desarrollado.

En la investigación documental se realizó un levantamiento de los documentos relacionados con competitividad y variables respectivas en las empresas, en Bucaramanga. Los documentos se encontraron en bibliotecas, centros de estudios estratégicos, Instituciones de apoyo al sector y el análisis documental de la competitividad en las empresas estudiadas. El análisis documental atendió dos requisitos:

- Proporcionó un refuerzo paralelo necesario a la obtención de informaciones esenciales, para la descripción y comprensión del uso de la competitividad en las empresas a través de documentos por ellas producidos o a ellas relacionados.
- Apoyó la metodología en lo que se refiere a su dimensión analítica, en la medida en que los documentos investigados contribuyeron a explicitar hechos, atributos, opiniones, comportamientos y tendencias registradas en las empresas, además de que comunicaron resultados alcanzados con relación al desempeño empresarial.

En la investigación de campo, se recogieron informaciones en las empresas a ser analizadas, las cuales se efectuaron a través de entrevistas no estructuradas y cuestionarios cerrados y semi abiertos que fueron previamente elaborados para tal fin. (Ver Anexo 1, 2 y 3 Encuestas).

Esta investigación de campo fue dirigida a los niveles gerenciales altos y medios de las diferentes áreas de las empresas, con el fin de enriquecer el análisis. Es válido, mencionar que el acceso a las diferentes áreas gerenciales en determinadas empresas, estuvo en razón directa a la colaboración que en forma espontánea se presentó para con los autores de este estudio.

### **Limitaciones del Método**

En cuanto al estudio de campo, se deseó aplicar el proceso de evaluación en la mayoría de empresas representativas a nivel local, así, inclusive con las limitaciones de tiempo y disposición de los empresarios para conceder su tiempo, la presente investigación se justificó teniendo en cuenta que:

- Existen pocos estudios sobre este estilo.
- La oportunidad y significación de estudios diseccionados hacia este sector y que como el presente, se espera contribuyan a lograr un mayor conocimiento sobre la gestión competitiva de las empresas del sector en este caso las organizaciones Bumanguesas.

### **Selección de la Muestra**

En la presente investigación se utilizó la consulta ante los Entes Oficiales de registro e inscripción como es la oficina de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, además consultas a la oficina de promoción y desarrollo de la Gobernación del Departamento, ante el Comité Regional de Promoción de las Exportaciones (CARCE) y se estableció que el universo de las

empresas del sector de las confecciones debidamente constituidas son a la fecha del presente estudio un total de 796 empresas ubicadas en el departamento de Santander.

Con el objeto de identificar el tipo de muestreo, el número representativo de empresas encontradas para recolección de información y determinar el trabajo de campo a realizar; se definió una distribución muestral, basada en la metodología de Allen L. Webster.

N real: 796 empresas del sector ubicadas en la región del departamento de Santander.

Siendo la distribución muestral una lista de todos los valores posibles para un estadístico y la probabilidad relacionada con cada valor, se definió la distribución de grupos por el listado de empresas ordenadas de menor a mayores activos registrados, de la siguiente manera:

<b>Número de Muestra</b>	<b>Valor de Activos (Miles de Pesos)</b>	<b>Media Muestral X</b>
1	1000 a 10000	120
2	10001 a 20000	363
3	20001 a 30000	252
4	30000 y más	61

La anterior distribución muestral nos facilitó la investigación al manejo representativo de cuatro grupos maestres de los cuales obtenemos, según el autor citado, una variada media muestral con las cuales pudimos calcular:

#### **Cálculo de la Media Muestral**

$\bar{X} = \sum X \div K$ , siendo K el número de muestras en la distribución.

Se obtuvo entonces:

$$\bar{X} = (120 + 363 + 252 + 61) \div 4$$

$\bar{X} = 199$  fue la media de las medias muestrales definidas.

### **Cálculo de la Varianza de la Distribución Muestral**

$T = \sum (X - \mu)^2 \div K$ , siendo  $\mu$  el estimado de la media poblacional.

### **Cálculo del Error Estándar de la Distribución**

$$Tx = \sqrt{(T)}$$

### **Criterios que se utilizaron para Establecer el Número de la Muestra**

La selección de la muestra para el presente estudio fue no probabilística por juicio y conveniencia, no se realizaron proyecciones sobre los resultados obtenidos sino fue a manera de diagnóstico centrados en la proporción de la muestra y su conceptualización ante la situación actual, el tiempo del que se dispuso para el estudio fue corto y no se realizaron generalizaciones subjetivas sobre los resultados (Malhotra, Narres K. 1997).

Siguiendo el método no aleatorio y el muestreo por conveniencia del autor referido, se determinó seleccionar el número de 22 empresas para aplicar la plantilla de recolección de información. Las empresas fueron seleccionadas de la siguiente manera:

<b>Muestra No.</b>	<b>Valor de activos (Miles de Pesos)</b>	<b>Media Muestral X</b>	<b>Número Empresas seleccionadas</b>
1	1000 a 10000	120	Ninguna
2	10001 a 20000	363	Ocho primeras de las lista de 363
3	20001 a 30000	252	Siete primeras de la lista de 252
4	30000 y más	61	Siete primeras de la lista de 61

De la muestra No. 1 no se consultó ninguna empresa para el desarrollo de la plantilla debido a que se supuso que de estas 120 microempresas, ninguna ha desarrollado al interior los conceptos de productividad y competitividad.

De la muestra No. 2 de 363 se tomaron las primeras ocho para la aplicación de la plantilla. Las primeras cinco fueron las de mayor valor de sus activos en este grupo.

De la muestra No. 3 de 252 se tomaron las primeras siete para la aplicación de la plantilla. Las primeras cinco fueron las de mayor valor de sus activos en este grupo.

De la muestra No. 4 de 61 se tomaron las primeras siete para la aplicación de la plantilla. Las primeras cinco fueron las de mayor valor de sus activos en este grupo.

Lo anterior llevó a aseverar que la información de campo que se tomó fue suficientemente representativa y que de los cálculos de la desviación y error, mencionados anteriormente, se obtuvo la información, las conclusiones y se generaron estrategias acertadas.

## **Recolección de Datos**

La recolección de datos se realizó a través de la aplicación de una encuesta con la herramienta del Diamante de Competitividad y Fuerzas de Porter, mediante la encuesta se obtuvo la información pertinente y se profundizó en aquellos puntos relevantes para el estudio, la escogencia de las empresas se realizó por montos de capital y se trató de capturar lo más confiable y válido de la entrevista, lo cual llevó a disminuir el nivel de error. El método de



medición de confiabilidad fue dado por split-halves, dado que solamente se aplicó una vez el instrumento de medición.

## **Análisis de Datos**

El análisis se realizó a través del método multivariado, es decir, cuantitativa y cualitativamente, aportó un punto de vista natural y holístico de los fenómenos del sector y analizó la relación entre variables independientes y una variable dependiente, esto con la finalidad de dar un acercamiento a los diferentes comportamientos relacionados con la competitividad y la economía globalizada actual.

## **Fuentes de Información**

### **Fuentes de Información Primaria**

Fueron constituidas por revisión bibliográfica en Informes Económicos de Entidades Gubernamentales, Gremiales y Sectoriales, literatura encontrada en: artículos, libros, antologías, publicaciones.

Asociación Nacional de Comercio Exterior – ANALDEX. Exportaciones de Colombia Sector Confecciones. 2005.

Nos dio a conocer las estadísticas de exportación del sector confecciones durante el año 2004.

CARCE Santander. Estrategia de Competitividad del Departamento de Santander. 2003.

Nos permitió dar una mirada a la política de productividad y competitividad del gobierno nacional, el apoyo que dan a los diferentes sectores de la economía y visualizamos tres trabajos realizados sobre competitividad en el Departamento.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Botero, Jorge Humberto. Estructura Productiva y de Comercio Exterior del Departamento de Santander. 2004.

Nos presentó como estaba la estructura productiva del país, sus indicadores y enunció los instrumentos de política de desarrollo empresarial para el Departamento de Santander.

Ministerio de Hacienda. Informe Económico: Crecimiento Económico Sostenible y Generación de Empleo. 2005.

Nos mostró de forma detallada como estaba la economía nacional y algunas proyecciones en forma macroeconómica, enfatizó en la parte del empleo.

### **Fuentes de Información Secundarias**

Estas se encontraron dentro de las compilaciones, resúmenes, bases de datos, estudios y monografías de propósito específico.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. Base de datos de las empresas inscritas en el Sector Confecciones por monto de capital. 2005.

Proporcionó información del nombre, ubicación, teléfonos, contacto y monto de capital de las empresas del sector registradas ante esa Institución.

Corzo Sarmiento, Luz Ángela. Estudio de Competitividad de las Confecciones en Bucaramanga. 2003.

Nos presentó el aspecto global del sector no solo a nivel ciudad sino a nivel internacional utilizando herramientas de investigación para determinar la situación de las confecciones en varios países de América.

Escalante Ludeña, Mercy. Monografía: Hacia la Competitividad de la Industria de Confecciones en Santander. 2002.

Nos mostró el panorama que enfrentaron los empresarios ante la nueva economía globalizada y la necesidad de adoptar planes estratégicos de crecimiento con ventajas competitivas sostenibles.

### **Fuentes de Información Terciarias**

Se tomaron algunos documentos donde se resumieron títulos de revistas, publicaciones boletines y conferencias, además de sitios en la Web, empresas, asociaciones de servicios alternos al sector.

Banco Mundial, [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org) Prioridades de financiación para el desarrollo de las economías del mundo.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. Estadísticas sectores económicos en Santander. [www.camaradirecta.com/webccb/temas/indicadoresantander/default.htm](http://www.camaradirecta.com/webccb/temas/indicadoresantander/default.htm). 2005.  
Estadísticas por grupos económicos mostraron su diferencia.

FMI: Fondo Monetario Internacional. [www.fmi.org](http://www.fmi.org) Expectativas de crecimiento económico.

INEXMODA. Artículos de publicación del sector. [www.inexmoda.org.co](http://www.inexmoda.org.co) Temas de actualidad acerca del sector. 2006

Sector Textil, Algodón, Fibra y Confecciones. Estrategia del sector para la productividad y competitividad 2015. 2004.

Nos dio a conocer la declaración como sector estratégico por parte del Gobierno y la importancia de la productividad y competitividad con el desarrollo económico.

Organización Mundial de Comercio, [www.wto.org](http://www.wto.org) Misión, Visión, países miembros, sus deberes y derechos comerciales.

## 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Confecciones en Santander

En el Departamento de Santander las pequeñas empresas familiares se creaban haciendo tejidos de punto, las cuales fueron diversificando su producción gracias a nuevas materias primas tales como el nylon, sin embargo, el centro de la actividad del sector confecciones se concentró básicamente en Medellín y sus alrededores. A pesar de ello, las confecciones se han destacado históricamente en Santander, siendo un sector de tradición y dinamismo en la economía regional, en donde a pesar de no ser Bucaramanga una ciudad industrializada, se ha logrado un gran desarrollo y reconocimiento a nivel nacional e Internacional

El reto de la competitividad promueve la búsqueda de nuevas alternativas y diversificar sus productos, para estar en capacidad de ser actores activos en el mercado internacional. Los productos que son elaborados en esta región están siendo reconocidos a nivel nacional e internacional por su buena calidad, esto gracias a que todas las empresas realizan un buen control de calidad, algunas al principio y otras en la etapa final del proceso productivo. Existe aún problema con el control de calidad en su eslabonamiento hacia atrás, específicamente la calidad de su materia prima básica, las telas; en inclusive la escasez de las mismas. Otro problema que deben afrontar los integrantes de esta industria, son la irregularidad en las temporadas, la ausencia de personal capacitado y los inconvenientes en la puntualidad de la entrega de sus materias primas.

El abastecimiento de materias primas esta enfocado dentro del país ya sea en las ciudades de Bucaramanga o en otras ciudades como Medellín, Bogota, y Cúcuta

principalmente, esto debido a que se estima que las telas colombianas son de mejor calidad que las telas elaboradas en el exterior, aunque sean un poco más costosas y también debido a que los procesos de comercialización y transporte de la materia prima son menos complicados dentro del país e incluso es posible comprar cantidades mínimas sin mayor problema, punto favorable para las microempresas. Sólo en algunas excepciones se emplea materia prima extranjera por exigencia de los clientes del exterior, es muy importante la relación que guardan con los proveedores para el desarrollo de actividades productivas, puesto que de ello depende las condiciones en que se negocie y la eficiencia en las entregas y calidad.

En cuanto a los principales productos confeccionados según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), se tienen la ropa interior para hombre y para mujer, trajes de baño, prendas de algodón para mujeres jóvenes y señoras y la ropa infantil. A pesar de las debilidades y amenazas que presenta la industria de las confecciones, Bucaramanga es reconocida como productora de ropa infantil de buena calidad en el mercado internacional, además cuenta con una gran cantidad de empresas medianas y pequeñas con cierta experiencia exportadora que con un número considerable de microempresas que pueden convertirse en talleres satélites de las que ya exportan.

La línea infantil comprende ropa para niños o bebe, siendo la confección de ropa para niña la más representativa en el sector. Las pocas empresas dedicadas a la fabricación de ropa interior, de trabajo y deportiva, están concentradas en la categoría de microempresa. Es un hecho interesante que la mayoría de las empresas confeccionistas se han dedicado a producir una sola línea, demostrando así el grado de especialización de sus actividades. Esto se hace más evidente en las pequeñas y microempresas, pues allí no se cuenta con la experiencia, capacidad y habilidades necesarias para introducir y posicionar en el mercado dos o más

líneas, por el contrario, la mayoría de las medianas empresas producen entre dos y tres líneas diferentes, con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrecen nuevos mercados.

El mercado de la confección demanda un puesto que las prendas de vestir son una necesidad básica, por ello, se pueden observar buenas oportunidades para negociar tanto en el ámbito nacional como internacional. Lo vital en este sector es saber aprovechar las aptitudes y habilidades para comercializar y promocionar sus productos, la mayoría de las empresas confeccionistas han logrado distribuir sus productos en un mercado nacional diferente del local, teniendo en cuenta que la línea de mayor tradición entre los Confeccionistas del Área Metropolitana de Bucaramanga es la ropa infantil y es la que mayor cubrimiento nacional tiene. La Costa Atlántica y la Zona Cafetera son las regiones del país que tienen mayor cubrimiento por parte de las empresas de Bucaramanga, lo mismo que ciudades como Bogotá, Medellín y Cali. La distribución es el enlace primordial entre el cliente y la empresa, por lo tanto es clave la selección cuidadosa de los medios para hacer llegar el producto al cliente; esto con el fin de poder lograr aumentar el nivel de ventas y los niveles de participación. Algunas empresas poseen almacén propio para distribuir sus productos, logrando así un contacto directo con el cliente y a su vez una mayor recordación de su marca.

Las grandes cadenas comerciales admiran de manera especial la calidad de los productos producidos en la región, gracias al interés de la gran mayoría de los empresarios del sector, que tienen muy en cuenta la calidad en los productos y servicios como determinantes del éxito de sus empresas, buscan la satisfacción de sus clientes siendo concientes de que esa satisfacción afecta sus ventas. También saben que la planeación estratégica en su empresa produce resultados visibles, allí incluyen ellos exclusivamente el presupuesto y metas de ventas que se fijan anualmente. Existe algo de desconocimiento por parte de algunos empresarios acerca de los negocios internacionales, sin embargo, la mayoría conocen un poco más de los

mercados y competencias externas pero es bastante pobre este conocimiento para los requerimientos globalizadores, incluso la frecuencia con que sus empresas se comparan con otras firmas nacionales o internacionales, es bastante baja, igualmente bajo está el interés por los viajes al exterior de los directivos para conocer experiencias empresariales y posibilidades de mercados. Las alianzas estratégicas con otras empresas o proveedores están en un nivel medio tendiente a bajo, pues son pocas las organizaciones que han optado por este mecanismo de asociatividad para poder enfrentar de una mejor manera la competitividad global.

Una de los programas de CARCE Santander es apoyar los empresarios que se enfrentan al Tratado de Libre Comercio, este apoyo está siendo benéfico para los empresarios del sector confecciones, ya que en más de la mitad de ellos existe la gran preocupación por identificar problemas y anticiparse a estos. Hay un gran número de empresarios que no elabora Planes Estratégicos para afrontar estas oportunidades que se están dando para el país, muchos no han pensado siquiera en la posibilidad ni en la necesidad de hacerlos, lo que contrasta con otros empresarios que consideran que es alta su atención a las oportunidades que presenta el entorno para ser aprovechados por la empresa.

El comportamiento del PIB ha sido de tendencia creciente en la industria, sin embargo, una disminución en el comercio, el estado actual de la economía santandereana presenta buenos resultados en materia del PIB con respecto a otros departamentos del país, se espera que para 2006 el crecimiento promedio este en el 4.76% y de 4.5% para 2007 (Banco de la República, 2006). El bajo crecimiento en los precios, aumento en las exportaciones aunque con poca diversificación en sus productos, destinos y cierto repunte en el sector constructor, por otra parte, como factor negativo, los indicadores de desempleo están por encima del promedio nacional.



Santander se caracteriza como el epicentro comercial, industrial y de servicios del oriente colombiano, dado por el desarrollo y la alta representatividad que estos sectores poseen al compararse con el PIB de los demás departamentos de la región. El desarrollo en la infraestructura de servicios de apoyo a la población, como lo son los del sistema financiero, educación, servicios de salud y los de soporte a la comunidad empresarial, hacen que Santander concentre el cuarto puesto más importante PIB por departamentos del país.

La inflación en el departamento ha presentado algunos debilitamientos y provocarán Otro indicador a tener en cuenta en el departamento es la inflación anual, algunos debilitamientos en la tasa real de intercambio a través del periodo, provocarán una mayor desaceleración en las presiones, mediante las importaciones. Los más utilizados son analizados teniendo en cuenta activos, pasivos, ventas, y utilidades permitiendo obtener una dimensión global del comportamiento financiero del sector en un momento dado.

El principal renglón económico en Santander es el comercio, sin embargo, desde la alta colonia la industria presentó una larga trayectoria de desarrollo, logrando importantes realizaciones. A pesar de ello no se consolidaron, cediendo el liderazgo a otras ciudades del país, sin que se haya dejado de lado la importante producción manufacturera especializada en alimentos, textiles, confecciones y tabaco, abasteciendo principalmente nichos de mercado en el oriente colombiano. La ubicación estratégica geográfica de Santander, la convierten en paso obligado de los productos que circulan de sur a norte y de oriente a occidente del país, desarrollándose en el departamento un importante sector comercial, como los productos provenientes de la industria manufacturera, en especial los textiles, confecciones y el calzado. La producción del departamento abastece no sólo el mercado interno, sino que se proyecta a mercados internacionales, en especial al Grupo Andino, Centro América, Estados Unidos y la Unión Europea, aunque es baja la proyección de estas empresas hacia mercados

internacionales; gran parte del problema es la falta de insumos que se tiene y los altos costos que les restan competitividad, la mayoría de los empresarios Bumangueses adquieren insumos producidos en Colombia, sus proveedores se localizan mayormente en Antioquia y Cundinamarca, unos pocos insumos se traen de Estados Unidos, India, Brasil y China. Las compras las efectúan en su mayoría con intermediario local, a nivel internacional no utilizan intermediario.

El departamento de Santander se ha logrado desarrollar un aceptable sistema de prestación de servicios públicos, aún cuando todavía hay insuficiencias que es necesario corregir, el Área Metropolitana de Bucaramanga cuenta con una de las coberturas más altas al compararse con las principales ciudades del país, mostrando excelentes resultados en materia de redes de agua, alcantarillado, electricidad y telefonía.

Los empresarios de la industria del a confección en Santander se enfrentan al reto de convertir este sector en una industria competitiva, con un moderno sistema productivo que ofrezca productos diversificados y nuevas alternativas que otorguen productividad y posicionamiento a nivel Nacional e Internacional. La competitividad de una economía está fuertemente vinculada a la productividad y el efecto obtenido, gracias a la interacción estrecha de factores internos y externos, podrá generar mejores capacidades tras el análisis que permitan entender cuales son las ventajas competitivas como punto central en las organizaciones de la localidad

## **Competitividad Internacional del Sector Confecciones en Santander**

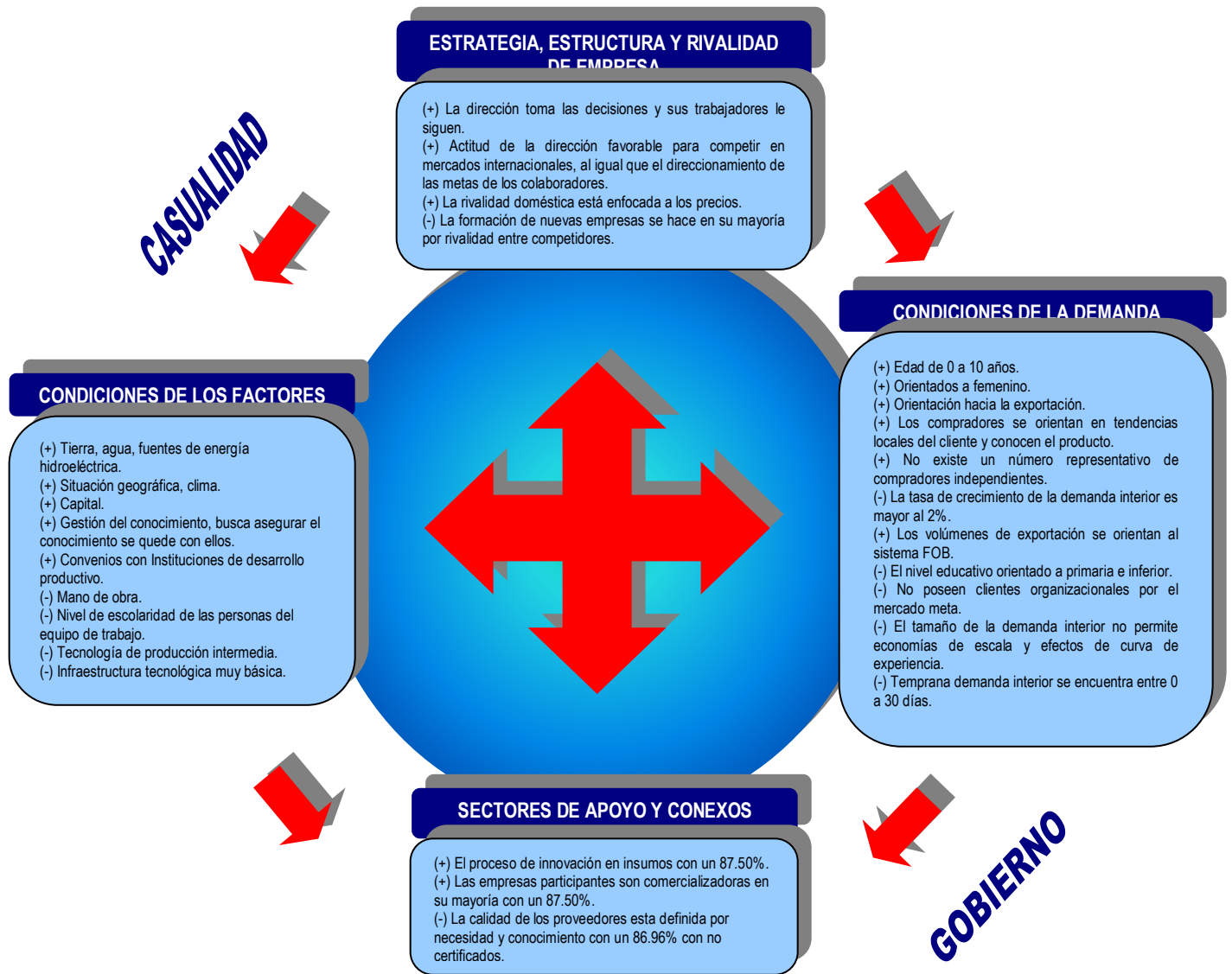
### **Diamante de Competitividad**

Dentro de los principales atributos genéricos que definen la competitividad del Departamento de Santander tanto nacional e internacional se reflejan como resultado de la investigación y se reafirman que han contribuido al fortalecimiento de sus ventajas competitivas como sector de desarrollo estratégico ver anexo 4.

#### **Características Generales**

El análisis de la información tomada en campo muestra aspectos positivos y negativos a tener en cuenta; dentro de los positivos encontramos que el 86,36% de las empresas encuestadas tienen un único establecimiento y que su antigüedad rebasa los 15 años en un 50%. Entre los aspectos no favorables se tiene que el 100% de las empresas consultadas son de naturaleza privada con capital nacional; además la forma jurídica de constitución de las empresa encuestadas es el 68,18% son sociedad limitada y el 31.82% empresas unipersonal.

El desempeño de las empresas estudiadas está orientado principalmente hacia la exportación, por lo cual factores como el control de gestión, las curvas de experiencia a nivel administrativo y de procesos son las más favorables, sin embargo, el que estas empresas sean de carácter familiar e idiosincrasia regional, en su gran mayoría, no facilitan el enfrentar los retos de un mercado global que expanda el desarrollo empresarial, dado que no sería fácil llegar a realizar alianzas estratégicas e integrar inversionistas extranjeros con la consecuente pérdida de oportunidades de generar economías de escala.



## Condiciones de los Factores

### Factores Básicos

Son los factores necesarios para que la población estudiada pueda desarrollar sus actividades básicas de producción. Los empresarios opinan con respecto a los recursos físicos que apoyan la gestión de sus empresas, que la accesibilidad y el costo, son los factores de

mayor representatividad al momento de analizar el condicionamiento. Teniendo en cuenta los recursos físicos de agua, tierra y fuentes de energía, el de mayor incidencia en el estudio es el costo con un 43.94% en promedio, seguido de la accesibilidad a los mismos con 39.39% en promedio, demostrándose que el sector es regido por tendencias capitalistas.

La situación geográfica de Santander según los encuestados dicen que los intercambios culturales y empresariales para este sector son nulos, mientras su ubicación y clima dentro del corredor comercial de occidente es favorable y le ayuda a su comercio en un 100%, tanto a nivel nacional como internacional favoreciendo el proceso de logística que apoya la producción.

La mano de obra empleada por las empresas estudiadas, en forma permanente es menor en un 9.10% que el personal empleado en forma temporal; debido a las cargas prestacionales, la temporalidad de producción y la factibilidad de mejoramiento del proceso aplicado a los productos, conllevando esto a generar una mejor calidad y fortalecimiento del conocimiento en el desarrollo de los procesos operativos. La disponibilidad y el acceso de capital según los empresarios encuestados, representa el 54.54% para acceder a fuentes de financiamiento de sus operaciones.

### **Factores Avanzados**

Son atributos genéricos de las condiciones de los factores avanzados necesarios que estructuran el entorno de competencia para que el empresario pueda desarrollar sus actividades de producción. Los resultados de las encuestas arrojan como aspectos favorables la gestión del conocimiento con un 59.09% lo cual busca asegurar que el conocimiento se quede con ellos, los convenios con instituciones de desarrollo productivo con un 50.00%, y como aspectos no favorables se encontró el nivel de escolaridad de las personas del equipo de

trabajo con un 63% de educación secundaria o inferior; además con un 36.36% la tecnología de producción utilizada en estas empresas es intermedia lo cual no ayuda al mejoramiento en los procesos evitando adquirir mayores contratos, llevando esto a que se tenga un perfil promedio bajo en la infraestructura tecnológica representada con un 66.67% de las empresas observadas.

El nivel de capacitación que se encuentra, es bajo en el 63% de las empresas estudiadas corresponde inferior a bachillerato, el conocimiento lo han adquirido intrínsecamente en la vida y desarrollando habilidades de generación en generación en trabajos operativos, mientras que el personal capacitado a nivel bachiller es de 20% y el de nivel técnico de 12%. La gestión del conocimiento está orientada hacia los propietarios y sus familiares, los cuales preservan el conocimiento y aplicación dentro de la misma organización.

Existe un campo de oportunidad de desarrollo profesional a través de la generación del conocimiento aplicado en convenios con centros de productividad como el Servicio Nacional de Aprendizaje, (SENA) y algunas universidades con ingeniería en tiempos y eficiencias a nivel de proyectos con un 77.27% de representación de las encuestas.

La tecnología de la producción en las empresas analizadas en su mayor parte en promedio está dividido entre tecnología de punta e intermedia con un nivel de representatividad del 72.72% de éstas con la finalidad de agilizar procesos de producción más no de tecnificarlos. Al igual, su infraestructura tecnológica representada en el acceso a la internet, algunos software de propósito a nivel contable, se identifican en un 66.67% y se radica en la practicidad comercial basados en programas que comprenden diseño, escalado, patronaje y corte en promedio.

## Condiciones de la Demanda

Los principales atributos genéricos de condiciones de la demanda que estructuran el entorno de la competencia de las empresas encuestadas se pueden describir como favorable la orientación hacia la exportación en un 91.30% de los encuestados con un sistema INCOTERMS orientado al FOB en un 66.67%, hacia un mercado femenino un 57.89% de los mismos y a un rango de edad de 0 a 10 años para el 86.36% de la muestra, sus compradores están orientados con tendencias locales y regionalistas del mercado objetivo en un 37.03% con un conocimiento del producto el 29.63%; dentro de éste mercado no existe un número representativo de compradores independientes expresado con un 59.09% dado que la orientación del mercado es exportación; entre los factores no favorables se encuentra la baja tasa de crecimiento de la demanda interior, según el 45.45% de encuestados, esto no permite que existan economías de escala y su efecto de curva de experiencia sea bajo en un 40.91% de la muestra; la temprana demanda interior se halla en el rango de 0 a 30 días en un 56.52%, siendo éste un aspecto relevante para no poseer clientes organizacionales en el mercado meta en un 86.36% de los observados; el nivel educativo de la demanda tiene una orientación hacia primaria lo cual hace más complejo el cuadro de decisión de compra y la respectiva segmentación.

La actual tendencia del cliente es más profunda y exigente sobre el producto que va a adquirir, siendo colaborador y motivador en el mejoramiento de las condiciones de calidad de los productos guiados por las tendencias de la moda del nicho de mercado en un 66.67%.

El tamaño de la demanda interior no permite economías de escala y efectos en la curva de experiencia en un 40.91% de las empresas encuestadas.

Las mayores innovaciones de producto se originan por las presiones y exigencias del mercado meta, presentándose una ausencia de compradores independientes del 59.09% con llevando a tasas de crecimiento promedio del 1.6% en adelante.

### **Sectores Conexos y de Apoyo**

La relación existente en la segunda parte de la cadena de abastecimiento entre proveedor y empresa, es estrecha y de confiabilidad, enfocan sus procesos de innovación y desarrollo a los insumos favorablemente en un 87.50%, generan así oportunidades nuevas en métodos, características y tendencias de la moda. Los proveedores son escogidos por conceptos comerciales y de confiabilidad más no por certificaciones de calidad, llegando así a ser una tendencia de riesgo en el 86.96% dado que en el sector existe una parametrización internacional para procesos y desarrollos.

Las empresas que participan dentro de este ámbito son las comercializadoras con el 87.50%, las instituciones de apoyo al comercio exterior en 4.16% y de igual forma para las agremiaciones, lo cual favorable dado que son entidades que contribuyen al nivel de competitividad y se constituyen en la principal fuente.

### **Estrategia, Estructura y Rivalidad**

La gestión empresarial de los encuestados está cimentada en un poder autocrático donde la dirección toma las decisiones y los trabajadores siguen los lineamientos, representados en un 81.82%, sin salirse de la parametrización de los confeccionistas con una actitud favorable a la internacionalización de los mercados y compitiendo en precios únicamente; el factor tecnología no es relevante dado que representa un aumento en los costos de producción; en lo que



respecta al servicio, el sector está desarrollado a través de toda la cadena de suministro con un estándar bueno sin presentar alto grado de rivalidad entre las empresas estudiadas.

La formación de nuevas empresas, dentro de la muestra surgen a partir de la rivalidad de los competidores en un 52.00% y de las ventajas comparativas locales o regionales con un 28.00%, lo anterior se debe en parte a la caracterización regional del empresario, pues en algunos casos se hace difícil el poder realizar integraciones para generar valor y adquirir ventajas competitivas sostenibles.

### **Posicionamiento de la Competitividad**

El Foro Económico Mundial es una organización independiente comprometida a informar sobre el estado del mundo. Fundada por la contribución de 1000 de las corporaciones más importantes del mundo, el foro actúa con espíritu empresarial en los intereses públicos globales del crecimiento económico y del progreso social.

El Reporte Global de Competitividad (RGC) es la mayor actividad investigativa del Foro Económico Mundial (FEM), se elabora en colaboración con el Centro para el Desarrollo Internacional (Center for International Development –CID) de la Universidad de Harvard, es concebida como una herramienta gerencial a nivel internacional y determina a su vez la potencial realización de inversiones y negocios alrededor del mundo. En el RGC es producido en colaboración con academias líderes en el mundo entero y una red global de 122 institutos asociados, se analiza la posición competitiva de un grupo de 117 países, desde 1994 Colombia hace parte de estos países.

El reporte es único, ya que su metodología combina información pública disponible e información de encuestas que toma las percepciones y observaciones de los líderes en negocios de un país específico.

Los resultados del último ranking de desempeño global publicado en el Anuario de Competitividad Mundial, realizado por *el Institute for Management Development* con sede en Lausana, Suiza, Colombia ocupó los siguientes puestos:

**Tabla 1. Ubicación de Colombia en el Ranking Mundial**

<b>AÑO</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Puesto de Colombia	42	45	41	47	40

Fuente: Institute for Management Development

**Tabla 2. Puesto de los Países Suramericanos.**

<b>PAÍSES</b>	<b>2006</b>
Chile	24
Colombia	40
Brasil	52
México	53
Argentina	55
Venezuela	61

Fuente: Institute for Management Development

**Tabla 3. Análisis Principales Variables para Colombia**

<b>PRINCIPALES VARIABLES ANALIZADAS</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>MEJORA</b>
Desarrollo económico	57	42	15 posiciones
Eficiencia empresarial	54	39	15 posiciones
Eficiencia del Gobierno	43	37	6 posiciones
Infraestructura	49	41	8 posiciones
<b>OTRAS VARIABLES</b>			
Comercio internacional	53	41	12 posiciones
Empleo	56	46	10 posiciones

Fuente: Institute for Management Development

Con este ranking y con la información comparativa con el mundo que se ha dado, se obtiene una visión aproximada del posicionamiento de la industria de las confecciones nacional e internacional.

#### **El Sector: Materias Primas e Insumos**

El proceso de confección se inicia con las empresas que proveen la fibra a las compañías textiles, pasando luego a las empresas de la confección donde éstas suministran el mayor insumo de la cadena productiva (la tela). La producción de telas en los últimos años ha permanecido constante, siendo el consumo nacional más alto en forma permanente desde los 90, importante esto para la industria de la confección dada su estrecha vinculación a su materia prima vital. Se emplean también otros insumos tales como botones, hilos, cierres y demás.

En cuanto a las telas que se emplean en esta industria, se puede afirmar que los empresarios del Sector de las Confecciones, especialmente los que están dedicados a la fabricación de ropa exterior para hombre, para dama, jeans y ropa de trabajo, elaboran todas sus prendas en tejidos planos, mientras que los confeccionistas productores de ropa interior, ropa para bebe y ropa deportiva, trabajan todas sus prendas en tejidos de punto. Los que se

dedican a la fabricación de ropa para niño, ropa para niña, ropa para bebe y en algunas oportunidades ropa para dama, utilizan la combinación entre estos dos tipos de tejidos dependiendo de las características de cada prenda (Jara, 2003).

### **Capital Humano del Sector**

Un problema que se tiene con el talento humano, está en la especialización de los trabajadores, sobre todo por los métodos tecnológicos para lograr un mayor rendimiento laboral, así mismo, está la calificación de los mandos medios, especialmente de ingenieros de producción o de proceso, en el área del diseño, en la gestión de tecnología, en enfoques modernos de gerencia y administración y en la fase de comercialización de la producción. El proceso de modernización de las textileras y confeccionistas, implica mayores exigencias en conocimientos técnicos y por lo tanto un mayor nivel de capacitación del capital humano.

El SENA, entre otras instituciones, cuenta con programas de profesionalización de instructores de confección y modistería, tendiente a la formación de Técnicos en Confección industrial.

La Asociación Colombiana de Técnicos y Profesionales Textiles (ACOLTEX) buscan constantemente fortalecer la industria, para que esté a nivel competitivo y pueda aprovechar adecuadamente los diversos beneficios de los tratados que se están dando a nivel comercial.

Otra entidad que aporta gran valor en capacitación es el Instituto para la Exportación y la Moda (INEXMODA), que desde el 1.996 viene desarrollando programas de capacitación a empresas del sector textil, confección, canales de distribución y afines, con muy buenos resultados y gran aceptación por parte de empresarios.

El reto es ofrecer una respuesta adecuada y continuada a las constantes innovaciones en los campos científico, tecnológico y formativo, propios de nuestra industria y de su capacidad competitiva en términos mundiales.

Las comparaciones de costos de mano de obra para la industria textil (1998) en varios países seleccionados: se muestra que la mano de obra Colombiana es económica, pero aún así no está a los niveles de los países competitivos en el sector, lo que encarece los costos con relación a dichas regiones. Es así como en el Sector Confecciones se encuentran múltiples modalidades de producción de las prendas de vestir, algunas de las compañías que generan marca se concentran exclusivamente en las actividades de diseño y a través de terceros realizan la confección de sus diseños. Las manufactureras, en cambio, llevan a cabo actividades de diseño pero también actividades del resto del proceso de fabricación, estas contratan algunos servicios externamente, tienen marcas propias y controlan el producto en toda la cadena. Los confeccionistas de paquete completo Full Package o Jobbers, son compañías que no poseen marcas propias, controlan la cadena pero el producto terminado lo venden a manufactureros o cadenas especializadas que les ponen la marca, esta modalidad es un avance de la maquila sin llegar a ser manufactura completa la cual incluye desarrollo de marca. Por último se tienen a los maquiladores, que se dedican a actividades de poco valor agregado, como el corte y el ensamble. Los manufactureros y confeccionistas de paquete completo reciben en ocasiones junto con sus pedidos materia prima, diseños con la ficha técnica, moldes, e incluso la tela cortada, para que estos procedan con las operaciones de ensamble.

Adicionalmente son necesarios programas a nivel de empresa, basados en saneamiento financiero, costos por reducción de personal y costos por nuevas inversiones tangibles e

intangibles. La caracterización de la industria de la confección se puede resumir a grandes rasgos, para el sector empresarial la disponibilidad de recursos financieros es insuficiente, las tasas de interés en el mercado local son superiores a las que se pagan por los recursos en el exterior, la tasa representativa del mercado es muy variable en nuestro país debido a su sensibilidad con respecto al orden público. El gobierno ha pensado mucho en esta situación y está realizando una labor muy ardua en esta materia, por tal motivo ha empezado a dar créditos, a través de entidades como el IFI y Bancoldex, a tasas cómodas y a plazos relativamente buenos para todas aquellas empresas que necesiten de ellos en especial aquellas industrias que quieran y puedan exportar. El país estaba teniendo muchos préstamos para capital de trabajo lo que se quiere ahora es que estos sean invertidos para una reconversión industrial ya que no se está competitivamente acorde a los estándares internacionales. Todos estos factores le restan competitividad frente a los productores internacionales. Si analizamos las mejores empresas de confecciones a nivel nacional con sus respectivos valores en ingresos operacionales, podemos tener una idea del tamaño de estas con relación a las grandes organizaciones destacadas a nivel mundial, donde queda claro que la dimensión de las empresas Colombianas es bastante pequeña.

Colombia presenta una estructura arancelaria diferenciada, la cual se aplica dependiendo del grado de elaboración de los productos, para el caso de maquinaria o bienes considerados como de capital, el arancel es bajo, mientras que productos como los cereales tienen un arancel alto, previendo que algunos bienes de capital contribuyen a la oferta exportable, se han adoptado mecanismos para incentivar su adquisición, cabe mencionar los siguientes:

***Plan Vallejo.*** Instrumento para que los productores colombianos puedan importar materias primas e insumos, bienes intermedios, maquinarias y equipos, para ser utilizados en la elaboración de bienes destinados a la exportación. Estas importaciones están exentas de

Licencia Previa y se realizan bajo un régimen especial con exención total o parcial de aranceles, IVA para materias primas y pagos diferidos del IVA para bienes de capital.

**Líneas de Crédito de Bancoldex.** Para personas naturales o jurídicas productoras de bienes y servicios de exportación, que para mejorar su competitividad requieran importar bienes de capital, bienes intermedios o servicios técnicos.

Ya en el área de las exportaciones, se puede decir que los empresarios Colombianos producen con calidad aceptable internacionalmente, su defecto es no tener un derrotero claro a seguir para obtener resultados concretos en su esfuerzo exportador. Dentro de los mercados a exportar está el latinoamericano, el cual no es tan exigente en cuanto a marcas como los países europeos o americano, así mismo presentan similitud con el sistema de distribución colombiano, exigencias de tiempo de entrega menos severas que en otros mercados y más confortables mecanismos de negociación, por el idioma e idiosincrasia similares. La actividad económica de las confecciones continúa siendo la mayor contribuyente a la balanza comercial positiva de la cadena. La industria de la confección colombiana se enfrenta a mercados que son muy especializados como son Turquía, Italia y los Estados Unidos. Esto no le niega tener un posicionamiento en cierto fragmento del mercado de la confección mundial (Corzo, 2003)

Acorde con el Anuario de Competitividad Internacional, la industria de las confecciones de Hong Kong es la principal competidora de Colombia tanto en el mercado nacional como en el de los países a los que se exporta. La competencia en precios que hace la industria de Hong Kong no se debe a que en Colombia sean más costosos los bienes y servicios intermedios (insumos), o sea más altos los costos laborales, sino que en Hong Kong es mucho más grande la productividad laboral, de esta forma los costos de los insumos, servicios y costos laborales,

en la industria de las confecciones en Colombia representan con relación a Hong Kong una menor proporción del valor de la producción bruta.

Este es entonces el indicador que explica el porque los precios de Hong Kong son menores a los Nacionales: En Colombia la productividad laboral es mucho menor que en Hong Kong, pero además los empresarios, el sistema financiero y el estado Colombiano al tomar para ellos una altísima parte del valor de la producción bruta, están haciendo que los precios de la industria de la confección sean más altos de lo que deberían ser y están afectando desfavorablemente la competitividad internacional de esta industria.

Por otro lado entre los diversos y múltiples frentes que encara la PYME colombiana, se destacan los avances en cuanto al fortalecimiento de la mentalidad exportadora, capacitación, gestión y financiación. Prepararse para los mercados externos es hacerlo también para los internos, ya que este proceso de preparación requiere de los empresarios la disponibilidad de aprender y una mentalidad que les permita abrirse al conocimiento.

Un mercado interesante para la exportación como ya se ha mencionado es Estados Unidos, con el que se vienen realizando varios acuerdos de comercialización, país en el que se presenta volumen de pedido, estrechez de márgenes para negociar y exigencias en fechas de entrega, este es un mercado a trabajar por parte de empresas con buena capacidad productiva y con experiencia en exportaciones. Sin embargo, la comercialización con USA se afecta por la falta de competitividad, en especial el nivel de costos, es el caso del nivel del arancel para la importación de algodón, lana, lino, fibras sintéticas y artificiales y bienes de capital ha impedido la producción, en mejores condiciones competitivas, de los textiles y las confecciones, los cuales se han constituido en el primer rubro de las exportaciones no tradicionales del país.



El sector presenta aceptables niveles de competitividad con base en precios y calidad de sus productos, penetración de mercados externos, buen posicionamiento en el ámbito internacional y alta incidencia en la generación de empleo, pero igualmente adolece de tres aspectos que le restan competitividad: carencia de recurso humano calificado en todos los niveles, falta de infraestructura tecnológica para hacer frente a los retos de una economía abierta y ausencia en general de una estrategia de promoción de las confecciones en los mercados internacionales.

Dado que las políticas de los Gobiernos pasaron del proteccionismo a una actitud más abierta y globalizada, las empresas han tenido que acoplarse a este nuevo giro de las economías y ajustarse rápidamente al medio, provocando una mayor evolución en los modelos empresariales y un constante manejo de la eficiencia y eficacia, todo esto orientado hacia el entorno para así lograr la excelencia y ser de esta manera competitivos. La competitividad del sector de confecciones depende en parte de los factores competitivos del sector textil, además de aspectos tales como el diseño, la moda vigente, la distribución y el marketing. El sector en Colombia, cuenta con un alto reconocimiento internacional, en calidad, precio y servicio; el gobierno y entidades de apoyo buscan mecanismos para fortalecer y beneficiar al País de esa aceptación en el exterior. Productos como la ropa interior femenina, la ropa infantil y los procesos de maquila, entre otros, son los que están jalonando la cadena, debido al mayor valor agregado que le imprimen a los productos en cuanto a diseños y calidad.

El Ministerio de Comercio exterior ha generado un Plan Estratégico Exportador, que busca junto con lo anterior motivar a la vocación exportadora de la Industria, trabajo que se ha venido liderando con el apoyo de los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCE), para así articular los proyectos de la región en coordinación con el Gobierno y lograr

mejorar la competitividad de los Departamentos, incrementando significativamente las exportaciones.

Dentro de ese impulso que se le está dando a la industria para lograr los objetivos planteados a nivel Nacional, se dan en el país ferias de gran renombre a nivel internacional, en la actualidad la ciudad de Medellín es sede de tres importantes ferias que son desarrolladas por INEXMODA, que son: COLOMBIATEX y COLOMBIAMODA (anuales) y MATEXCO (bienal). COLOMBIATEX es la feria de Textiles e insumos para la confección y el hogar, encontrando en ella muestras representativas de todo lo necesario para programar una línea de confección: telas en algodón, lana y mezclas, hebillas, botones, cremalleras, hilos, entretelas, marquillas, etiquetas, desarrollo tecnológico y servicios. Esta feria se efectúa todos los años contando con un número aproximado de 300 expositores, 10.000 compradores y visitantes nacionales e internacionales y un área de 23.000 metros cuadrados de oferta y servicios. Gracias a esta muestra anual, el sector textil colombiano lidera las ferias especializadas en este campo, ayudando a los procesos de integración en que está comprometida Colombia: CAN (Comunidad Andina de Naciones), MERCOSUR, Grupo de los 3. La entidad organizadora de esta feria es INEXMODA, institución que ha logrado posicionar la feria como una muestra especializada de negocios con amplio reconocimiento a nivel internacional, esta entidad es la única en toda América que participa en la Comisión Internacional para el Color en la moda y los textiles.

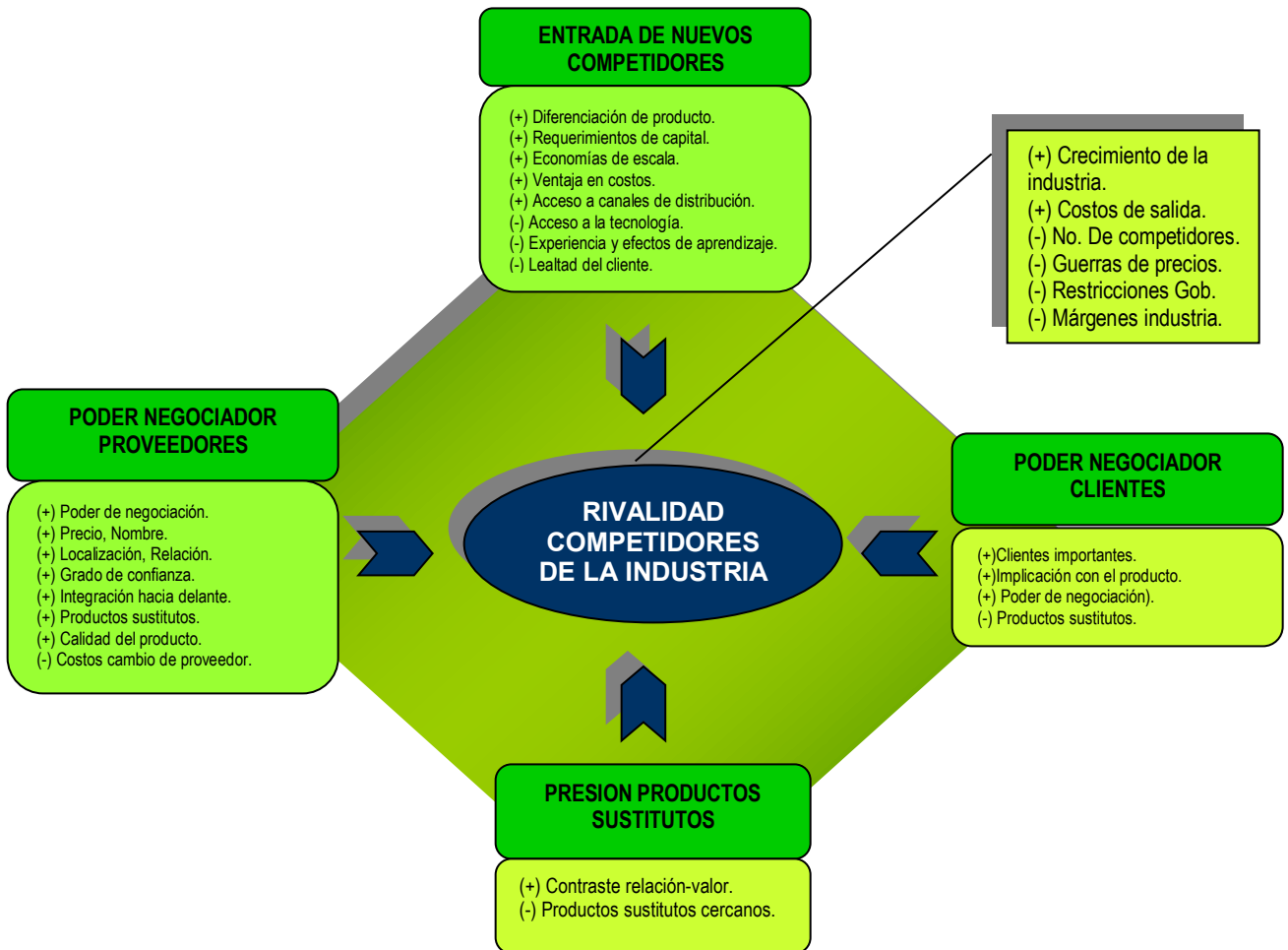
El negocio de la moda es muy competido y regido por tendencias Europeas y Americanas, por lo que entrar en el se considera un gran reto para los empresarios y en especial para los diseñadores del País. Los costos de posicionar una marca en el exterior son muy altos, en especial por participar en desfiles (pasarelas), tener un buen manejo de las relaciones públicas, cuidar la imagen y la exhibición en el almacén, tener buen producto,

conocer la idiosincrasia del país y las relaciones públicas, por lo que se requiere de un respaldo financiero muy bueno.

Dentro de las principales instituciones que sirven de soporte para el desarrollo del sector, se encuentran entidades públicas y privadas a través de las cuales se pueden facilitar los procesos y mejorar la oferta exportadora con el fin de promover una cultura exportadora y el mejoramiento del sector. Existen instituciones que apoyan al sector como: Ministerio de Comercio Exterior, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. (BANCOLDEX), Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Cámaras de Comercio de las diferentes ciudades del país, Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), Proexport, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), Centro de Productividad y Desarrollo Tecnológico (CIDETEXCO), Asociación Colombiana de Técnicos y Profesionales Textiles (ACOLTEX), Cámara Textil - Lanera de la ANDI, Fondo de Fomento Algodonero, Unidades Exportadoras, Comercializadoras Internacionales de Textiles y Confecciones, entre otros.

# Competitividad del Sector Industrial de la Confección en Santander

## Fuerzas de Porter



Los factores de Porter nos llevan a determinar el grado de intensidad en que se encuentran las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio e innovación, ver anexo 4.

## **Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores**

El deseo que tiene un nuevo competidor de ingresar al mercado de las confecciones con el fin de obtener una participación en él, depende de las barreras creadas por los competidores existentes; en el estudio se encontraron la diferenciación de producto, requerimientos de capital, economías de escala, ventaja en costos sin tener en cuenta la escala y acceso a canales de distribución, por el contrario los aspectos que favorecen el ingreso de la competencia son acceso a la tecnología, experiencia y efectos de aprendizaje y la lealtad al cliente o marca.

El principal factor para la entrada de un nuevo competidor es la diferenciación de producto representado con el 40.91% de los encuestados dado que el posicionamiento de marcas y empresas en los diferentes nichos del mercado crean tendencia hacia la compra; los requerimientos de capital para competir, están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

Según los encuestados, el constante cambio de la industria por las tendencias y temporadas de la moda hace que este mercado objetivo sea volátil y de cambio constante por lo cual no existe lealtad por parte de los clientes demostrado en el 40.91%, con lo anterior se hace necesario mantener ventaja comparativa en costos por ello es importante la reducción de costos de producción en la compra de materiales directos de fabricación a través de economías de escala en un 40.91%, aunado a lo anterior se tiene que el 59.09% opinan de la importancia y riesgo que se enfrenta al trabajar por estaciones, incurriendo en costos de reentrenar personal y asesoría a las personas involucradas en los rediseños de los productos. Se requiere el amplio conocimiento de los procesos que se manejen para aprovechar la curva de aprendizaje en un 45.45% posibilitando que la empresa sea competitiva con bajos costos.

Por lo anterior se hace necesario la estabilidad de las políticas gubernamentales y planes de gobierno debidamente definidos como es el caso que nos ocupa con el Plan Estratégico de Competitividad de Santander 2010.

La entrada de nuevos competidores en la región será fuerte próximamente, como consecuencia de los últimos acuerdos de libre comercio los cuales abrirán muchas puertas a los confeccionistas y a su vez las puertas colombianas estarán abiertas para otros mercados que pueden vender a un costo mucho más bajo, otorgando preferencias arancelarias a Colombia.

Existe una relativa protección por la curva de experiencia de las empresas ya constituidas, sin embargo puede perder importancia al compararlo con el nivel de tecnología y de know how de las empresas extranjeras. La competencia se desarrolla de manera normal, con los mismos parámetros del mercado, precio y calidad. El fenómeno de apertura ha favorecido los procesos de integración y mayor relación con los competidores locales, mejorando las condiciones de competencia interna.

### **Rivalidad entre los Competidores de la Industria**

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales del sector de las confecciones según las empresas encuestadas es consecuencia de la existencia de muchos competidores de acuerdo con el 59.09%, resultando muy difícil que algunas dominen el mercado; por otra parte, el alto crecimiento de la industria según el 54.55% de los consultados, las empresas promueven la maximización de sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes. Además se identifica por el 86.36% que los costos de salida son altos promoviendo así que algunos competidores continúen en la industria de las confecciones a

pesar de estar enfrentando situaciones críticas con rendimientos negativos, con barreras emocionales en un 50% de la muestra.

Entre los competidores actuales de confecciones analizados se intensifica la rivalidad en el momento de participar en Ferias y en actividades que permitan estar más de una empresa buscando mercados en el mismo sitio, encontrándose numerosos competidores que participan en el alto crecimiento de la industria según lo ratifican los comentarios en un 79.54%.

Además, la rivalidad competitiva se intensifica cuando un productor puede entrar en los mercados internacionales, cada empresa emplea toda su capacidad para pocos clientes, y tiene ya su aparente mercado cautivo, por lo que su actitud es pasiva frente a la amenaza de nuevos y competidores.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación que ejercen los proveedores es débil dado que los bienes y servicios son comunes y existen en el mercado sustitutos en términos de la industria, sin embargo, los proveedores venden insumos importantes para el negocio de los confeccionistas como son las telas.

Los empresarios consideraron que el poder de negociación del proveedor es normal con tendencia a bajo, en un 90.91%, de los encuestados, por ser los bienes y servicios comunes y alta existencia de productos sustitutos. Los precios en el sector se mantienen en un margen de normal adquisición demostrado en un 63.64% de los encuestados, el confeccionista no enfatiza en el nombre del proveedor para las compras en un 62.36%, pero da importancia al grado de confianza comercial en un 77.28%, de los encuestados y a la relación de colaboración mutua en

un 96.45%, busca adquirir los insumos en sitios cercanos en un 77.27% de los encuestados y que no represente mayor costo y demora, exceptuando cuando es algo específico, lo buscan y lo adquieren sin importar donde.

Existen productos sustitutos para los insumos que se vendan en la industria y esto hace que los proveedores tengan mayor cuidado en el poder negociador con un 49.36%; la integración hacia delante es inexistente, no por ser difícil de realizar, sino por las características y diferencias en la esencia de estos negocios en un 86.37%, como se puede observar todos los factores son favorables ya que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **Poder de Negociación de los Clientes**

El poder de negociación que ejercen los clientes en el sector de las confecciones según las empresas encuestadas, inclinan la balanza a su favor, porque existen productos sustitutos, exigen calidad, un buen servicio y precios bajos.

Los clientes de este sector no presentan un mayor poder de negociación con un 59.10%, sólo adquiere relevancia cuando del producto específico a comprar existe una gran oferta y/o productos sustitutos, para este caso la relevancia es poca con un 72.73%, se exige calidad, servicio y buen precio, lo que conlleva a que los fabricantes traten de cumplir con el mayor número de requisitos pero sin perder la perspectiva de negocio ganar-ganar.

Según los encuestados el mercado internacional ha ido exigiendo mayor atención dado que las mejores ventas están enfocadas en este mercado objetivo, lo cual han aprovechado para realizar negociaciones a conveniencia solo de una de las partes y aumentando sus tendencias comerciales, pero la industria colombiana frente a esto, adquiere relevancia en



cuanto a sus diseños novedosos y su excelente calidad ofertados en las mejores pasarelas mundiales.

Argumentan los empresarios que los compradores cuentan con muchas alternativas al momento de hacer sus pedidos, pero su poder de negociación puede llegar a ser nivelado, de acuerdo a los factores como concentración de cliente, importancia del producto, calidad y/o diferenciación, integración y/o conocimiento, aunque puede ser superior al de la empresa debido a los productos sustitutos y a la competencia.

### **La Presión de Productos Sustitutos**

La presión de los productos sustitutos en el sector de las confecciones según empresas encuestados en lo referente a la disponibilidad de productos sustitutos cercanos, el sector presenta gran variedad de opciones dado que la tendencia de moda, uso y costumbrismo de los clientes en un 95.91% de los entrevistados, es amplio, la mayor presión se presenta con los precios el cual genera clasificaciones como es el caso de las prendas provenientes de China, bajas en calidad, precio e insumos.

La disponibilidad de productos sustitutos hace que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el fabricante logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran, puede disminuir el atractivo del sustituto.

## **Factores Claves de Éxito del Sector Confecciones en Santander**

Durante la presente investigación se identificaron constantemente como factores claves de éxito del sector; el precio de venta, la calidad del producto y el buen servicio concebido como capacidad de respuesta.

El precio de venta es uno de los principales factores claves de éxito y exactamente en lo que se refiere a costos de producción, logística y comercialización. Si hacemos la respectiva comparación con los competidores internacionales encontramos que los costos de producción en China por ejemplo son menores, teniendo como componente relevante la mano de obra. Desde el punto de vista de infraestructura y logística de transporte; mientras desde Shanghai todos los días existe embarque de productos hacia Estados Unidos, en Cartagena, Colombia solo cada cuatro días parte una embarcación de carga (PROEXPORT, 2004). En cuanto a comercialización existen diferencias arancelarias de salida de mercancía entre puertos chinos los colombianos, esto desfavorece a los empresarios locales.

La calidad del producto es un factor clave de éxito reconocido por los empresarios del sector consultado, pues en este aspecto se incluye calidad de insumos, procesos, diseño, innovación y moda; además procesos de gestión y aseguramiento de la calidad y la importante integración de la cadena productiva. La calidad del producto en este sector está condicionada por el nivel de exigencias de los mercados, siendo el diseño un elemento diferenciador de gran importancia respecto a los productos de la competencia y es así como la encuesta revela que la empresa local que opera internacionalmente decide si opta por un mismo diseño para todos los mercados por la adaptación a cada uno de ellos o por una cierta normalización que se completa con pequeñas adaptaciones según las exigencias de cada destino. Cuando se menciona el término calidad, por lo general lo asociamos con productos o servicios excelentes, que

satisfacen las expectativas de los clientes, y más aún, las rebasan. De acuerdo a la norma A3 – 1987 ANSI / ASQC, Calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícita o explícitamente formuladas. Estas últimas se definen hoy mediante un contrato formal en la mayoría de los casos, o de manera informal; en tanto que las primeras se definen según las condiciones que imperen en el mercado, aunque es necesario también determinarlas y definir las.

Se evidencia que en el sector a nivel internacional los rendimientos de programas de calidad fuertes y eficientes están generando excelentes utilidades en empresas con estrategias de calidad sobresalientes; contrario al patrón internacional la muestra empresarial del estudio evidencia la carencia de integración sistemática, lo cual pone en riesgo que las empresas pierdan lo que se considera la competencia interna, debido por una parte a su escasa complejidad tecnológica, organizacional y mercantil, y por otra parte, la débil habilidad de sus funciones de administración e ingeniería para planear y controlar efectiva y económicamente los aspectos de calidad del producto y servicio. Sin embargo la calidad de las confecciones de Santander es destacada a nivel nacional e internacional.

Es también importante reconocer que la certificación de productos y procesos es un argumento comercial muy importante cuando se trata de convencer al cliente de que se le está ofreciendo un producto con un óptimo nivel de calidad.

El diseño en moda y uso de insumos es quizá el factor de éxito más relevante de la industria de la confección, según lo expresado por los empresarios encuestados y es así como Italia es reconocida en el mundo como el líder del diseño y Francia como el líder mundial de la moda (PROEXPORT, 2004). La industria de las confecciones depende de estos factores que determinan su éxito en los mercados actuales, en los cuales se analiza su competencia y su

valor agregado en el producto. El mercado de las confecciones contiene una serie de atributos intrínsecos como son las características funcionales, su composición física y técnica, así como un determinado nivel de calidad y diseño; comprende además atributos externos, como el embalaje y el etiquetado; y por último unos atributos intangibles como la marca, el made in o país de origen de la mercancía, aspecto en el cual las empresas reportan que se encuentran bien posicionadas. Las características físicas o técnicas del producto, es decir su composición, así como su diseño y calidad, son determinadas para este sector por las necesidades y demandas de los clientes, por la capacidad productiva de la empresa, por imposiciones de los distintos mercados y por los propios objetivos generales y de marketing de la empresa. Los gustos y demandas de los consumidores o clientes potenciales varían significativamente de unos mercados a otros, es por esto que se hace necesario realizar un análisis de la función que debe cumplir la innovación como herramienta de desarrollo y de la realidad de este concepto en los ámbitos de la globalización a la que está expuesta la industria.

La ciencia y la tecnología en producción constituyen factores que influyen de forma cada vez más decisiva en el crecimiento económico y el desarrollo de este sector industrial, como resultado del impetuoso avance científico y tecnológico de la época actual, ya que las novedosas tecnologías ejercen transformaciones radicales en el mundo globalizado.

La innovación es considerada internacionalmente como la actividad de carácter tecnológico, organizativo, financiero o comercial que se lleva a cabo con la finalidad de obtener productos, procesos tecnológicos y servicios totalmente nuevos o significativamente mejorados. Las empresas consultadas observan todo el potencial por desarrollar en estos aspectos. El mercado internacional del sector considera que una innovación ha sido realizada si los cambios han sido aplicados y acogidos por el mercado objetivo. (CITMA, 2001). La innovación en el sector es la organización de una idea en un producto, nuevo o mejorado; en un proceso

operativo en la industria o el comercio; o en una nueva metodología para algún proceso dentro de la empresa. Según los parámetros que rigen la industria existen dos tipos: innovación de productos e innovación de procesos. Las fuentes de la innovación pueden ser de dos clases, impulsadas por el descubrimiento o halada por la demanda.

El servicio a nivel global se constituye como fundamento final de la cadena de la confección para generar valor agregado enfocado al costo de oportunidad con el cliente. Por eso, el servicio al cliente en esta industria surge a partir de la visión de Mercadotecnia, mediante su comunicación con el mismo cliente, orientada a la satisfacción de las necesidades del consumidor, con tal de satisfacer las necesidades propias de la empresa local. El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica para las empresas de la muestra; más ahora cuando así lo exige el contexto. Por ello, las empresas deben elevar el nivel de su competitividad en el ámbito internacional.

En el entorno empresarial valorado, la palabra "Servicio" posee todavía una fuerte conexión con "Sirviente" y "Servilismo", términos que la mayoría repelen y se hace necesario que para lograr que los empresarios del sector ingresen en nuevos mercados se requiera diseñar una estrategia de servicio al cliente en las empresas, a fin de conseguir mantener los clientes habituales que se posee y la atracción de nuevos, que determinen su forma de llegar a ellos, para mantenerlos como tales, tener además una política satisfactoria hacia el consumidor, eliminando mecanismos obsoletos identificados en la presente investigación en administración de mercados y servicio, que tienen enfoques empíricos de Dirección en Mercadotecnia. Es necesario además mejorar el programa de aplicación de comunicación y servicio al cliente, para permitir un flujo constante de información entre el medio internacional, los clientes y el seno mismo de la empresa. La cadena del servicio al cliente que se adopte en este sector, debe

partir motivadamente desde la Gerencia y los niveles más altos de decisión; esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámica y real dentro de las empresas de un sector concebido de forma integrada.

El valor del servicio como tal se verá incrementado si la empresa utiliza al menos una de las herramientas adecuadas: la entrega oportuna, el contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, por correo y en las instalaciones. Con la mayoría de los competidores actuando más rápido, la carrera de la industria de la confección será de quienes escuchan y responden con mayor atención a las iniciativas de las personas, más en el mundo competitivo de hoy en día es necesario, en las empresas locales desarrollar una mentalidad orientada hacia el cliente. La última década enseñó una lección de humildad a las empresas de todo el mundo, les enseñó que no pueden seguir ignorando sus competidores, a los mercados y a las necesidades de sus clientes y esto aplica totalmente a las empresas contactadas en el presente estudio.

## **Formulación de Estrategias para el Sector Confecciones en Santander**

El crecimiento dinámico que han tenido las exportaciones en la última década, comparado con períodos decadales anteriores ha sido el reflejo del proceso de apertura y el esfuerzo desarrollado por el sector industrial para penetrar mercados internacionales y consolidar los existentes.

Con el fin de penetrar nuevos mercados y ofrecer mayor valor agregado en los productos, Colombia emprende un proceso de diversificación de las exportaciones; entre 1990 y 2004, las exportaciones tradicionales crecieron en un 82% y las no tradicionales en un 248%, mostrándose un gran dinamismo. Durante el 2004, las exportaciones de productos no tradicionales crecieron en un 25.8%, correspondiendo para el sector Textil y Confecciones el 8% de participación; en los últimos 3 años, el comportamiento de las Confecciones en Santander ha tenido un crecimiento del 1.7% promedio, ocupando el quinto lugar a nivel nacional (Cámara de Comercio Bucaramanga, 2006).

El actual ajuste al entorno político de la economía colombiana representado en el ajuste a la Ley MIPYME, la negociación del Tratado de Libre Comercio (TLC), el fortalecimiento de las Microfinanzas, las Macro Ruedas de Negocios, las diversas ferias industriales y de confecciones, el fortalecimiento de Bancoldex y el programa de cambio de imagen país “Colombia es Pasión”, hacen atractivo al entorno del Sector y con grandes expectativas de crecimiento, por ello, se hace importante tener lista la infraestructura de competitividad de las empresas aprovechando la oportunidad y no decaer ante el dragón de oriente, China.

Las Empresas ubicadas en el rango de PYME, exponen dos tipos de razones bajo las cuales han salido a exportar sus productos, razones proactivas y razones reactivas, dentro del

primer grupo de razones, se encuentran: Planeación (66.7%), Economía de Escala (59.0%), Diversificación de riesgos (57.8%) y Competitividad (54.9%); en el segundo grupo de razones se hallan: Mejora del mercado doméstico (82.9%), Oportunidad de mercado (68.3%), Coyuntura de mercado (58.3%), Pedido no buscado (50.0%), Oportunidad de acuerdos (50.0%), Aprovechar su capacidad instalada (39.8%) y aprovechamiento de la tasa de cambio (29.4%). Lo anterior demuestra que la industria no presenta una mayor motivación por la cultura de internacionalización de sus productos y esperan a que sea por reacción el ajuste industrial y no siendo un factor representativo la tasa de cambio (Universidad de los Andes, 2002).

Las empresas del Sector a nivel Santander presentan algunas oportunidades de mejora tales como: limitación en la oferta y recursos a nivel tecnológico, financiación, de calidad ISO y de recurso humano capacitado; una baja competitividad en la gestión a nivel gerencial; falta de cultura innovadora; falta de integración a las tendencias de mercado globalizado; una baja sensibilización sobre propiedad industrial; limitada cultura asociativa y una poca visión internacionalizadora (Proexport, 2006).

### **Matriz de Valoración de Competitividad Internacional**

Con el fin de conocer a fondo el estado de los factores claves de éxito en las empresas del sector de las confecciones en Santander y definir las estrategias adecuadas para fortalecer sus ventajas competitivas se hace necesario crear una matriz para valorar esas fuerzas que definen la competitividad internacional cruzándolas con cada uno de los atributos que las estructuran.

Se hace una correlación de los atributos que estructuran el entorno de la competitividad fijándolos en el eje horizontal de la matriz y las fuerzas que determinan el grado de intensidad



en la competencia en el eje vertical con el fin de analizar el grado de contribución en la creación, desarrollo y fortalecimiento de las ventajas competitivas a través de los factores críticos de éxito.

		ENTORNO DE COMPETITIVIDAD			
		CONDICIONES FACTORES BÁSICOS Y AVANZADOS	CONDICIONES DE LA DEMANDA	SECTORES CONEXOS Y DE APOYO	ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD EMPRESAS DOMÉSTICAS
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	INGRESO NUEVOS COMPETIDORES	Liderazgo en costos enfocado a sector	Liderazgo en costos - Diferenciación Segmentada	Diferenciación enfocada a sector	Diferenciación enfocada a sector - Liderazgo en costos
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES	Liderazgo en costos enfocado a sector - Diferenciación	Diferenciación enfocada a sector	Diferenciación enfocada a sector	Diferenciación enfocada a sector - Liderazgo en costos
	PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Liderazgo en costos enfocado a sector - Diferenciación enfocada a sector	Diferenciación enfocada a sector	Diferenciación enfocada a sector - Liderazgo en costos	Diferenciación enfocada a sector - Liderazgo en costos
	PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	Liderazgo en costos enfocado a sector - Diferenciación enfocada a sector	Diferenciación enfocada a sector - Liderazgo en costos	Diferenciación enfocada a sector	Diferenciación enfocada a sector - Liderazgo en costos
	PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES.	Liderazgo en costos enfocado a sector - Diferenciación enfocada a sector	Diferenciación enfocada a sector	Diferenciación enfocada a sector	Diferenciación enfocada a sector - Liderazgo en costos
		FACTORES CLAVES DE ÉXITO			
		VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES			

FUENTE: Elaboración propia

Al realizar los cruces se visualizan los aspectos relevantes del sector que requieren una atención especial para el desarrollo de las ventajas competitivas, facilitando la formulación de las estrategias que acorde a los factores de éxito requieran implementarse.

En los cruces de la matriz se observa que la mayor parte corresponde a la aplicación de una sola estrategia, Diferenciación enfocada a sector, seguida de la integración de la Diferenciación y el Liderazgo en costos, solo en un aparte se halla el Liderazgo en costos.

La diferenciación enfocada al sector, se orienta a poder obtener un lugar distinguido ante el entorno competitivo existente, es así, que se puede observar algunos aspectos relevantes a tener en cuenta: en infraestructura se requiere de la existencia de adecuados sistemas de información que permitan entender que es lo que el cliente prefiere, aunado a la orientación de fabricar con calidad; en el recurso humano, se debe mantener personas motivadas, con creatividad y con estímulos para el cumplimiento de metas; en tecnología se requiere la existencia de máquinas que ayuden a la fabricación de prendas con diferencias relevantes para el consumidor; en cuanto a materias primas, encontrar y ayudar al desarrollo de proveedores calificados que brinden calidad en sus productos; con lo anterior, se puede enfocar la parte logística a nivel interno y externo de forma óptima donde se realice un cuidadoso manejo de las materias primas, una capacidad de respuesta y entrega de productos eficiente, con base en esto, lograr producir productos atractivos que cumplan especificaciones del nicho de mercado y para ello se requiere también tener buenas relaciones con los proveedores, llegar a establecer vínculos de compromiso para las dos partes y con un conocimiento adecuado de lo que se quiere y lo que se tiene por ambas partes, sin embargo, existen riesgos al enfocar ciertos aspectos de competitividad en un sector específico, tales como el poder penetrar el segmento y sacar a otro competidor, el hacer atractivo el sector puede atraer a más competidores y es necesario estar preparados, el enfocarse en un sector puede con el tiempo llevar a la tendencia

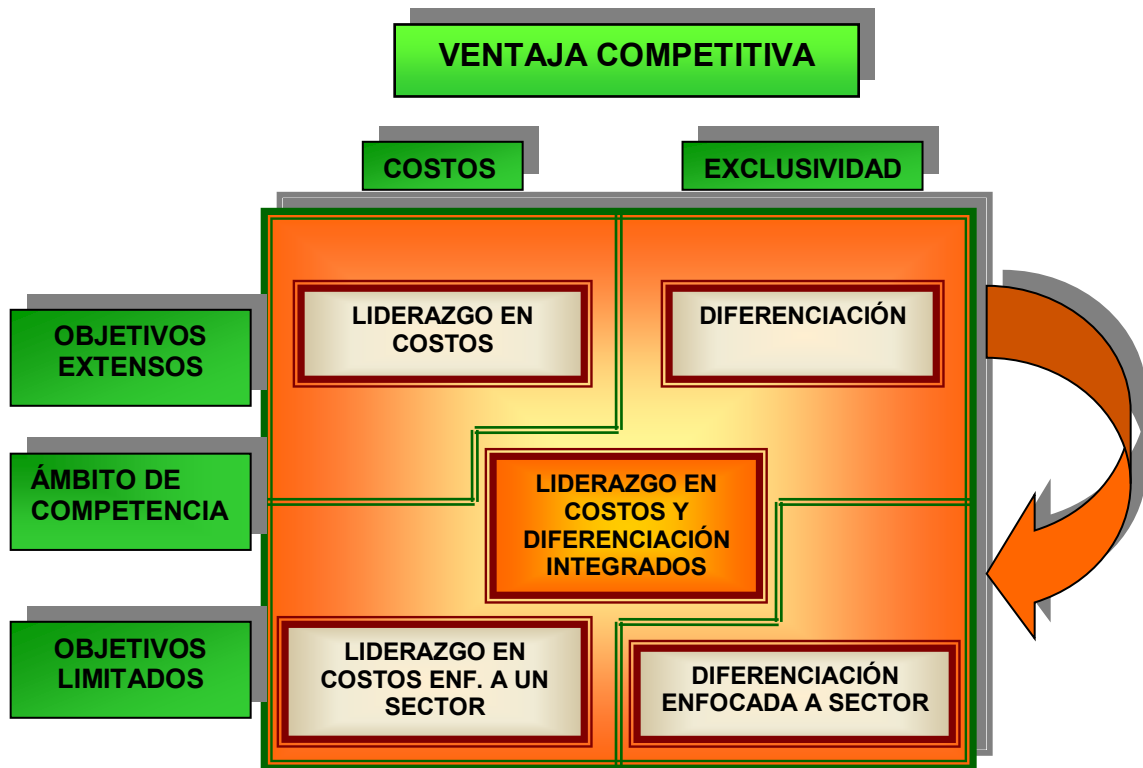
de homologar las exigencias a las del mercado general de la industria y perder el objetivo de vista.

La capacidad de la empresa para integrar los medios competitivos que necesita para implantar la estrategia de liderazgo en costos y la de diferenciación pueden ser críticos para desarrollar ventajas competitivas sobre todo en mercados globales (Hitt, 2003). El implementar una estrategia doble enfocada a mercados específicos hace que las empresas se adapten rápidamente a los cambios del entorno, desarrollen habilidades y tengan tecnología rápidamente que ayuden a sus procesos y aprovechen con eficacia sus competencias para enfrentar el mercado de forma dinámica y flexible. Por las características encontradas en las empresas estudiadas es una estrategia adecuada dado que van a satisfacer las necesidades de un reducido segmento del mercado y la competencia es proporcional; la estrategia tiene éxito cuando las empresas cuentan con las competencias principales necesarias que proporcionen valor al segmento competitivo al cual se dirigen y a su vez es superior al nivel de las empresas que sirven al sector total de la industria.

La parte relacionada con el liderazgo en costos aunque de representación mínima, se enfatiza en la estandarización de los productos sin mayores atributos enfocados a un segmento de mercado típico, pero su grado de competitividad debe generar en el cliente potencial la acción de compra.

La comparación de los atributos de competencia y competitividad, da un marco referencial estratégico a seguir enfocados en los factores críticos de éxitos para generar las ventajas competitivas sostenibles deseables en mercados internacionales.

## Estrategias de Negocios



FUENTE: Adaptación con autorización de The Free Press, división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael E. Porter. 1988.

Los resultados de la investigación permiten recomendar a los empresarios del Sector de las Confecciones del Departamento de Santander, enfocarse en el diseño, la fabricación y la exportación de prendas de vestir a través de formulación de estrategias basadas en la diferenciación enfocada al sector infantil y con un liderazgo en costos. Se observa una mayor probabilidad de éxito en las exportaciones aplicadas al segmento de clase alta sin importar el precio, inicialmente con objetivos extensos dentro del ámbito de aplicación, pero con un futuro de mayor largo plazo en el segmento de objetivos limitados con importante valor agregado, según se muestra en el cuadro anterior (Michael Porter, 1988).

La estrategia de diferenciación integrada al liderazgo en costos es la más viable a seguir en el caso de las empresas estudiadas dado que se busca ofrecer a los clientes, productos de costo promedio bajo y que tienen características diferentes valoradas por el mercado, dispuesto a realizar la compra efectiva, sin embargo, existe un riesgo latente al implementar esta estrategia, consiste en que las empresas inicien a fabricar productos que no ofrezcan suficiente valor expresado en términos de diferenciación y/o precio, es peligroso quedarse estancado en esta parte porque ni se está donde se espera ni donde se quiere llegar con el producto y es una competencia con desventaja, por ello, se debe aplicar desde su inicio, una planeación estratégica centrada en los mercados objetivo, Estados Unidos, Unión Europea y el Caribe que son los destinos de mayor frecuencia exportadora.

Se hace necesario estudiar las tendencias de los mercados objetivo, su estacionalidad, principales variables que determinan la preferencia de compra, el ciclo de vida del producto, nivel de aceptación de las innovaciones, costos de insumos y transporte para los productos en cada mercado, ciclos y medios de recuperación de cartera, son algunos de los puntos a tener en cuenta al momento de pensar en la exportación o penetración de nuevos mercados.

La estrategia de diferenciación y liderazgo en costos en este orden de importancia presenta algunos detalles a tener en cuenta como son: capacidad competitiva que posee la empresa para poder penetrar mercados y lograr una ubicación dentro de los mejores del segmento y el nivel de competitividad que presentarán las empresas existentes en el segmento al cual se llega y que estén dispuestas a igualar al líder.

Los motivos que llevaron a las empresas estudiadas a diversificarse, han sido de nivel estratégico orientadas por las economías de alcance, desarrollo concéntrico de actividades y

poder transferir su competitividad conocida en mercados nuevos. La estrategia es incrementar y diversificar la oferta exportable a través del crecimiento del sector actual, mediante la identificación y estímulo de nuevos productos.

Con el inicio del desarrollo estratégico se puede que la percepción internacional de la marca sea la de un sello de garantía de producto, dado que le brinda seriedad, credibilidad y posicionamiento en el mercado (Proexport, 2005).

Analizando la estrategia de liderazgo en costos se debe profundizar en primera instancia en mejorar la gestión de producción a través de la planeación, programación y gestión de producción necesarias para cumplir con los pedidos en el tiempo y condiciones pactadas con el cliente. Para esto se pueden implementar diferentes proyectos tales como: sistematizar la planeación con programas maestros de manufactura, requerimientos de materiales, mano de obra y capacidad de maquinaria; automatización de máquinas para control de producción, optimización de ingeniería de procesos de producción, mejoramiento de la distribución de planta, mejoramiento de equipos para balance de flujos, mejoramiento de materiales críticos tales como las telas, estandarización de cortes, revisión de diseños y sustituciones, atención de acciones correctivas por análisis de costos, calidad o seguridad y gestión de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria entre otros. También se debe implementar proyectos de logística tales como: Optimizar el sistema de negociación con los proveedores, mejorar la planeación de las compras con proveedores existentes y sustitutos, mejorar la gestión de inventarios en la recepción, almacenamiento, preservación y entrega de materiales, repuestos de maquinaria y prendas terminadas.

En segundo lugar vale la pena realizar un proyecto de estructura y evolución del sistema de costos buscando su aporte en la toma de decisiones y la aplicación del costos real del

producto, control y seguimiento permanente de los costos y gastos de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación estableciendo acciones de atención a corto y mediano plazo para el logro de una variación mínima objetivo.

No se debe olvidar profundizar en mejorar la utilización de los activos mediante la definición de un nivel de composición óptima para cubrir el 100% de las operaciones y el manejo eficiente de las inversiones como contribución al fortalecimiento financiero a futuro. No olvidar realizar proyecciones de capital de trabajo para cubrir las necesidades de crecimiento de las empresas, evaluando y controlando la relación beneficio costo frente a la inversión de nuevos proyectos en las industrias.

Dentro de la estrategia de liderazgo en costos también se debe trabajar en el desarrollo del capital humano que contribuye directamente a la productividad y por ende a la reducción de costos. Desarrollar competencias laborales en las ocupaciones críticas dentro de la estructura organizacional, para el logro de trabajadores competentes y auto motivados que contribuyan de manera directa sobre la obtención de los resultados de rendimiento, disminución de rechazos por calidad y en la reducción de la accidentalidad con una cultura de protección medio ambiental.

Y por último un capital de información adecuado al crecimiento de la empresa que permita la integridad, oportunidad y confiabilidad del sistema de información en los procesos de la cadena productiva, de servicio al cliente y de apoyo; aprovechando las últimas tecnología en Telecomunicaciones.

## 5. CONCLUSIONES

El Objetivo General de la tesis de determinar el nivel de competitividad internacional del sector de las confecciones se logró en su totalidad, además se definieron las estrategias que se deben implementar para que mejore su posición competitiva a escala mundial.

En cuanto a los objetivos específicos se diagnosticó el nivel de competitividad internacional del sector de las confecciones, a partir del modelo del Diamante Competitivo de Porter. Además se realizó la comparación del diagnóstico encontrado con los estándares internacionales de competitividad para el sector de las confecciones, determinando que los principales factores de éxito son la calidad del producto, la innovación y el servicio superior.

Se formularon estrategias para el sector de las confecciones con el fin de disminuir las brechas en relación con los estándares internacionales, determinando que una de las mejores opciones es la diferenciación de producto.

La política de productividad y competitividad del Gobierno Nacional, se ha dado con el apoyo de Instituciones estatales que han trabajado y desarrollado proyectos dentro del Departamento dentro del cual Santander cuenta con un número representativo de empresas que elaboran productos de excelente calidad, los cuales tienen aceptación en el mercado internacional, ya sea por contar con productos diferenciados, precios bajos, calidad, etc. Pero, es de reconocer que estas empresas poseen poca capacidad de producción lo que incentiva a la necesidad de trabajar en equipo, promoviendo la asociatividad como alianzas estratégicas entre las mismas, de manera que en grupo se diseñen proyectos que les permita elevar sus niveles de competitividad, adaptando nuevas tecnologías, obteniendo personal capacitado y calificado, y con una estrategia de comercialización que reúna los esfuerzos individuales y así



incursionar exitosamente en los mercados internacionales, sin temer a los procesos de globalización que se viven en la actualidad.

Las variables sobre las cuales hay que concentrarse son las siguientes: Cultura exportadora, infraestructura soporte para el sector productivo, ciencia y tecnología, internacionalización y capital humano.

Las organizaciones deben tener un conocimiento amplio de los mercados y de la competencia, si quieren ser competitivos, ofertar productos que estén en correspondencia con las expectativas de un cliente que cada día es más exigente, constituye una máxima en la comercialización.

Los cambios en los procesos organizativos llevan al paso de la producción en masa y la competencia, basada en la reducción del costo, a la nueva competitividad que pone énfasis en el producto, diseño y calidad. No se trata de producir productos estandarizados, con grandes escalas y a menor costo, si no serán productos variados, en series cortas, y con métodos de manufacturas flexibles, que dan lugar a nuevas economías de escala internas y externas

El desempeño competitivo de las empresas depende, en primera instancia, de su capacidad para manejar elementos internos bajo su control tales como: financiamiento y administración de los costos, selección de la cartera de productos, selección de tecnología y equipo, organización interna, política de adquisiciones, proyectos de investigación y desarrollo, sistemas de control de calidad, contratación, capacitación y gestión de los recursos humanos, comercialización y distribución.

La adecuada gestión de estos elementos internos es función de la organización, las capacidades del personal y de los sistemas de la empresa para evaluar y mejorar el desempeño en cada una de estas áreas, por otro lado, la competitividad depende también de la calidad de las interacciones que la empresa establece con una serie de factores que incluyen: el entorno macroeconómico, la eficiencia de las empresas de apoyo que proveen insumos y servicios, la infraestructura física, especialmente para telecomunicaciones y transporte, la infraestructura humana, expresada en la cantidad y calidad de los recursos humanos y la infraestructura institucional para la provisión de servicios financieros, apoyo a las exportación, es asistencia tecnológica y sistemas legales.

Logrando los niveles deseables de productividad y competitividad, la cadena tendrá características como: una cadena más integrada al mercado nacional de bienes y servicios de la industria algodón textil-confecciones, una cadena integrada a través de una agricultura de contrato del algodón a precios competitivos con la industria textilera y del suministro de textiles en condiciones competitivas a la industria de confecciones, una cadena exportadora en todos los niveles, una mayor participación en el mercado nacional de materias primas, bienes intermedios y producto terminado, una industria de confecciones con más diseño para incorporar mayor valor agregado y tener una oferta diferenciada, una cadena innovadora, con procesos de investigación para el desarrollo de nuevos productos, una cadena con alta incidencia en el crecimiento económico de la región. Ese crecimiento progresivo y sostenido que se dará en las exportaciones de cada uno de los eslabones de la cadena será el motor que le permita subsistir, ser rentable y crecer, para la generación de empleo estable y la mejora socioeconómica permanente de los ciudadanos de la región.

La búsqueda del mejoramiento de la cadena de valor está en las empresas de confecciones de Bucaramanga, sin embargo, la gran mayoría no trabajan conceptos de

optimización de la cadena logística, sino que su mejoramiento de la cadena es en producción netamente. Se considera que el apoyo de proveedores es medio pero representativo. Los inventarios son regularmente manejados en casi todas las empresas, con una muy baja búsqueda de apoyo en tecnología para mejorar procesos. Igualmente bajo para casi la totalidad de las empresas el mejoramiento basado en los mercados globales.

Dentro de esta herramienta de cadena de valor, se tiene en cuenta al interior de las empresas la calidad en las actividades que se llevan a cabo al interior de ellas, en donde algunos consideran que están en el nivel medio de implementación. Realizan poco Benchmarking de sus procesos con otras empresas, algunos empresarios consideran que están en un nivel muy bajo, en este aspecto solo muy pocos consideran que están en un nivel muy alto y las acciones que han implementado a partir de esta herramienta se ven reflejadas en el área de producción algunas de ellas están incursionando en la producción modular, con la que se analizan a profundidad las diferentes actividades de la producción para hacerla más eficiente, también se canalizan acciones tendientes a mejorar costos, estrategias de mercadeo, productividad, maquila, moda, comercialización y puntos de venta. El tipo de tecnología que se ve en la cadena productiva en las empresas no es de punta, la mayoría de ellas está entre 5 a 10 años de uso, siendo una tecnología intermedia, se han preocupado últimamente por renovar su maquinaria y estar acorde a los tiempos actuales, también se da el caso en que son empresas nuevas que han iniciado con tecnologías de esta era, el resto tienen tecnologías antiguas.

Se hace necesario comprender todo el sistema de la cadena de valor de la industria de las confecciones, dado que cada una de las cadenas que componen el sistema la está afectando, pues los costos y la calidad pueden ser influenciados y mejorados gracias a un temprano análisis con el fin de mejorar la propia competitividad de las organizaciones dentro del

sistema, por lo que es necesario un trabajo integral hacia atrás con los proveedores y hacia delante con el cliente. Este trabajo en equipo entre las diferentes cadenas del sistema permitirá una revisión e incluso la reinención de ellas para que sean óptimas y competitivas, ocasionando gran impacto en el mercado.

La mayoría de las empresas confeccionistas, no existen planes de carrera para los empleados o si lo llega a haber no lo aplican; esto se da debido a que las empresas de esta industria son de tipo familiar, por lo que los cargos a los que pueden ascender serán en la parte operativa exclusivamente sin poder acceder a puestos administrativos y/o directivos, los cuales están considerados solo para los hijos o familiares de los dueños.

No existen empresas especializadas en diseño de confecciones, no hay una oferta local de servicios de mercadeo tales como: organización de eventos de moda, participación en ferias nacionales e internacionales, presentación de colecciones, información nacional e internacional sobre tendencias de moda e inteligencia de mercados.

El análisis del sector de confecciones en Santander nos permitió lograr conocer una caracterización económica dominante en la industria, a determinar cuales son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, a identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, a conocer la posición competitiva de las empresas, a establecer los factores claves de éxito en la industria a identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevó a determinar que la industria representa una buena opción. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de las empresas y a su vez en los desarrollos estratégicos.

Una de las grandes preocupaciones del Gobierno nacional en el entorno de la Globalización, es posicionar a Colombia como un país generador de exportaciones de productos con valor agregado. Para ello, se desarrolló a partir de 1999 una estrategia agresiva de planeación en torno al mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad, que le permitió contar con un Plan Estratégico Exportador orientado al fortalecimiento de la industria nacional, y al acceso y posicionamiento de nuevos mercados internacionales.

La orientación de la política busca priorizar las acciones del Gobierno en función del propósito de incrementar las exportaciones colombianas y garantizar una inserción sostenida de los productos colombianos en los mercados externos.

Para lograr este propósito se están ejecutando en todo el país acciones que incentivarán el aumento en los niveles de productividad y competitividad en las empresas y promueven la articulación entre la Academia, el sector público y privado y los empresarios. El Plan se concibió de manera participativa, bajo la clara convicción de que sin su concurso pleno y decidido, será imposible obtener los resultados propuestos.

Las estrategias a nivel sectorial son: diseñar y establecer un Plan Nacional de formación de negocios internacionales, desarrollar sistemas de divulgación e información de comercio exterior, diseñar estrategias de comunicación masiva que apoyen la generación de la cultura exportadora, fomentar la creación de empresas exportadoras y reconocer la excelencia y esfuerzo de la actividad exportadora. El proceso de sensibilización que gira en toda esta política, ha permitido que un gran número de personas conozcan el concepto exportador.

El éxito de los empresarios estará en la capacidad para adaptarse a los cambios, la respuesta está entonces en que los modelos de planeación estratégicos estén basados en el

pensamiento estratégico efectivo, en una valoración mayor del capital humano de calidad, cohesionado, activo, motivado y participativo, que sustente todo el desarrollo de procesos y sobre todo de conocimiento en pro de las organizaciones, con un mayor compromiso e interés por mejorar y en especial por responder al entorno en tiempo real. Para participar en el nuevo contexto mundial, las empresas no deben definir sus estrategias en términos clásicos de liderazgo en costos, aún cuando es importante, no son fundamentales para competir, se ha vuelto más importante la capacidad de reacción y toma de decisiones, el diseño de estrategias de desarrollo caracterizadas por la valorización de los recursos locales a partir de alianzas estratégicas para que genere ventaja competitiva, el énfasis en el diseño, la innovación y la TI, los cuales generarán valor agregado apreciable por el comprador, pudiendo con ello asegurar un crecimiento económico del país y un mejor nivel de vida.

## 6. RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS FUTUROS

El enfoque de esta investigación se desarrolló bajo la directriz de competitividad del sector confecciones como tal, recomendaríamos ampliar el estudio a nivel de las empresas por tipo de mercado objetivo, enfocado a los mercados de exportación tomando como marco de referencia el Plan Estratégico de Desarrollo 2010.

La cadena productiva textil presenta un desarrollo potencial en cada una de sus fases, siendo una oportunidad el diseñar, implementar y colocar en marcha herramientas que ayuden a la integración de los diferentes niveles a través de alianzas estratégicas, estandarizar la producción con el fin de generar valor y competitividad con este trabajo de equipo y así, mejorar la calificación que puedan dar al Departamento a nivel internacional.

Implementar un mecanismo mediante el cual el empresario pueda ser motivado a utilizar los estudios existentes y su aplicación de acuerdo a sus necesidades, generando inquietud acerca de la cultura exportadora como una opción de negocio fácil y viable, contando con equipo de apoyo en forma gratuita que le asesore.

Buscar mecanismos a través de la Universidad que fomenten este tipo de investigación con mayor enfoque de interacción con el empresario, utilizando la integración empresa-universidad brindando un asesoramiento específico de acuerdo a las necesidades de cada empresario que así lo requiera.

Realizar un estudio de factibilidad para la consolidación de un sistema de información y de investigación de mercados internacionales para el sector de confecciones en Santander, con

el fin de consolidar y fortalecer de manera Interinstitucional un sistema que brinde información oportuna y de calidad sobre mercados internacionales y sus condiciones de acceso



## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ALLEN, L., Webster. 2000. Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía. Editorial Mc Graw-Hill.
- ASOCIACIÓN Nacional de Comercio Exterior – ANALDEX. 2005. Exportaciones de Colombia Sector Confecciones.
- BANCO de la República. Informe Trimestral. 2006. Consulta realizada el 28 de mayo de 2006, en <http://www.banrep.gov.co>
- BANCO Mundial. 2006. Prioridades de Financiación para el Desarrollo de las Economías del Mundo. Consulta realizada el 02 de abril de 2006, en <http://www.bancomundial.org>
- CÁMARA de Comercio de Bucaramanga. 2005. Base de datos de las empresas inscritas en el Sector Confecciones por monto de capital.
- CÁMARA de Comercio de Bucaramanga. 2005. Informe de Actualidad Económica. Enero 2005. Consulta realizada el 28 de mayo de 2006, en <http://www.camaradirecta.com>
- CÁMARA de Comercio de Bucaramanga. 2004. Informe de Sector Confecciones.
- CARCE Santander. 2003. Estrategia de Competitividad del Departamento de Santander.
- CORZO Sarmiento, Luz Ángela. 2003. Estudio de Competitividad de las Confecciones en Bucaramanga.
- DAVID Fred R. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. 9 Ed. México: Pearson Educación.
- ECHEVERRI, Perico, R y M.P. Rivero. 2005. Nueva Rivalidad. Visión del Territorio en América Latina y el Caribe. Documento IICA, Misión Rural.
- ESCALANTE Ludeña, Mercy. 2002. Monografía: Hacia la Competitividad de la Industria de Confecciones en Santander.

- FERNÁNDEZ Rivas, Javier & Asociados. 2006. Dinámica Industrial. Diario La República. Bogotá.
- FONDO Monetario Internacional - FMI. Expectativas de Crecimiento Económico. 2005. Consulta realizada en 02 de abril de 2006, en <http://www.fmi.org>
- GOBERNACION de Santander. 2006. Informe de Gestión 1er. Trimestre. Consulta realizada el 28 de mayo de 2006, en <http://www.gobernaciondesantander.gov.co>
- HITT Michael A.; IRELAND R. Duane y HOSKISSON Robert E. 2003. Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. Quinta edición. México: International Thomson Editores.
- INEXMODA. 2006. Artículos de Temas de Actualidad. El Sector y su Contexto. Consulta realizada en 02 de abril de 2006, en <http://www.inexmoda.org.co>
- JARA, Marcos. 2002. Informe del Director Ejecutivo a la Asamblea General CCidetexco. Bogotá.
- MALHOTRA, Narres K. 1997. Investigación de Mercados. Georgia Institute of Technology. Un Enfoque Práctico. Segunda Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- MINISTERIO de Hacienda. 2005. Informe Económico: Crecimiento Económico Sostenible y Generación de Empleo.
- MINISTERIO de Industria, Turismo y Comercio. 2004. Botero, Jorge Humberto. Documento: Estructura Productiva y de Comercio Exterior del Departamento de Santander. Bogotá.
- NICHOLSON, Walter. 1997. Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. 6a Ed) España.
- NONAKA, Ikujiro TAKEUCHI, Hirotaka. 1999La organización creadora de conocimiento. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V.
- O'BRIEN James A. 2001. Sistemas de información gerencial. Cuarta edición. Bogotá: McGraw – Hill.
- PORTER, Michael E. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

PORTER, Michael. 1995. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A. 2001. Administración estratégica, conceptos y casos. 11a Ed. México: McGraw-Hill.

## **ANEXO 1**

### **ENCUESTA EMPRESARIAL**

#### **1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA**

1.1 Actividad de la Empresa

CIU:

1.2 Establecimiento único:                      SI \_\_\_\_              NO \_\_\_\_

1.3 Antigüedad de la Empresa

1.3.1 De uno a cinco años

1.3.2 De seis a diez años

1.3.3 De once a quince años

1.3.4 Más de 15 años

1.4 Naturaleza de la Empresa

1.4.1 Privada con capital nacional

1.4.2 Privada con inversión extranjera

1.4.3 Pública

1.4.4 Mixta (pública y privada)

1.5 Forma jurídica de la empresa

1.5.1 Persona natural o propiedad individual

1.5.2 Sociedad limitada

1.5.3 Sociedad anónima

1.5.4 Sociedad en comandita simple

1.5.5 Sociedad en comandita por acciones

1.5.6 Sociedad colectiva

1.5.7 Entidad sin ánimo de lucro

1.5.8 Sociedad de hecho

1.5.9 Economía solidaria

1.5.10 Sociedad de economía mixta

1.5.11 Empresa industrial y comercial del Estado

#### **2. CONDICIONES DE LOS FACTORES**

2.1 Factores básicos

2.1.1 Recurso físicos

#### 2.1.1.1 Tierra

- a. Cantidad
- b. Calidad
- c. Accesibilidad
- d. Costo

#### 2.1.1.2 Agua

- a. Cantidad
- b. Calidad
- c. Accesibilidad
- d. Costo

#### 2.1.1.3 Yacimientos Minerales

- a. Cantidad
- b. Calidad
- c. Accesibilidad
- d. Costo

#### 2.1.1.4 Reservas madereras

- a. Cantidad
- b. Calidad
- c. Accesibilidad
- d. Costo

#### 2.1.1.5 Fuentes de energía hidroeléctrica

- a. Cantidad
- b. Calidad
- c. Accesibilidad
- d. Costo

#### 2.1.2 Situación geográfica

- a. Favorable en cuanto a costos de transporte
- b. Favorable a los intercambios culturales
- c. Favorable a los intercambios empresariales

#### 2.1.3 Clima

- a. Favorable para la producción de insumos
- b. Desfavorable para la producción de insumos

#### 2.1.4 Mano de obra

- a. Número de colaboradores permanentes
- b. Número de colaboradores temporales

#### 2.1.5 Capital

- a. La empresa cuenta con un capital suficiente para ser competitiva
- b. La empresa tiene acceso a fuentes para financiar sus operaciones
- c. En la empresa existe inversión extranjera

### 2.2 Factores avanzados

#### 2.2.1 Personal

##### 2.2.1.1 Nivel de capacitación

- a. Número de colaboradores con formación bachiller
- b. Número de colaboradores con formación técnica
- c. Número de colaboradores con formación tecnológica
- d. Número de colaboradores con formación profesional
- e. Número de colaboradores con formación en maestría
- f. Número de colaboradores con formación en doctorado

##### 2.2.1.2 Gestión del conocimiento

- a. La empresa busca asegurar el conocimiento para que quede en la misma
- b. La empresa mide el valor que retorna por la inversión de capital en conocimiento
- c. Existe difusión de los conocimientos en la empresa
- d. Existen planes de carrera para los colaboradores

#### 2.2.2 Convenios de la empresa con Instituciones de investigación

- a. Con universidades (enumere)
- b. Con centros de desarrollo productivo
- c. Con centros de productividad regional
- d. Con otras empresas

#### 2.2.3 Tecnología de producción

- a. De punta
- b. Intermedia
- c. Convencional

#### 2.2.4 Infraestructura tecnológica

- a. Intranet
- b. Extranet

- c. Sistema de clientes (Customer Relationship Management)
- d. Sistema de proveedores (Supply Chain Management)
- e. Sistema empresarial (Enterprise Resource Planning)
- f. Otros

### **3. CONDICIONES DE LA DEMANDA**

#### 3.1 Estructura segmentada de la demanda

##### 3.1.1 Clientes de consumo

###### 3.1.1.1 Edad

- a. De 0 a 10 años
- b. De 11 a 20 años
- c. De 21 a 30 años
- d. De 31 a 40 años
- e. De 41 a 50 años
- f. De 51 a 60 años
- g. De 61 o más

###### 3.1.1.2 Ubicación

- a. Municipio/Ciudad
- b. Departamento
- c. País

###### 3.1.1.3 Sexo

- a. Masculino
- b. Femenino

###### 3.1.1.4 Clase social

- a. Bajo
- b. Medio
- c. Alto

###### 3.1.1.5 Nivel educativo

- a. Primaria
- b. Secundaria
- c. Universitaria

##### 3.1.2 Clientes organizacionales

### 3.1.2.1 Ubicación

- a. Municipio/Ciudad
- b. Departamento
- c. País

### 3.1.2.2 Categoría industrial

- a. Agropecuaria
- b. Explotación minas y canteras
- c. Manufacturera
- d. Electricidad, gas y vapor
- e. Construcción
- f. Comercio, restaurantes y hoteles
- g. Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- h. Seguros, fianzas y servicios empresariales
- i. Servicios comunales, sociales y personales

### 3.2 Compradores entendidos y exigentes

- a. Entendimiento de los clientes sobre los productos y/o servicios
- b. Exigencias locales que presionan sobre características particulares de productos y/o servicios
- c. Compradores industriales que enfrentan características desventajas selectivas en los factores
- d. Compradores industriales sometidos a una gran competencia
- e. Pasiones locales, regionales o nacionales que influyen en los requerimientos de los productos y/o servicios

### 3.3 Tamaño de la demanda interior

- a. Tamaño de la demanda que permite economías de escala y efectos de la curva de experiencia
- b. Tamaño de la demanda que no permite economías de escala y efectos en la curva de experiencia

### 3.4 Número de compradores independientes

- a. Presencia de un buen número de compradores independientes que crea un mejor entorno para la innovación
- b. Ausencia de un buen número de compradores independientes que crea un mejor entorno para la innovación

### 3.5 Tasa de crecimiento de la demanda interior (2004, 2005)

- 3.5.1 De 0.1% a 0.5%



3.5.2 De 0.6% a 1.0 %

3.5.3 De 1.1% a 1.5%

3.5.4 De 1.6% a 2.0%

3.5.5 De 2.1% a 2.5%

3.5.6 De más de 2.5%

3.6 Temprana demanda interior

3.6.1 De 0 a 30 días

3.6.2 De 31 a 60 días

3.6.3 De 61 a 91 días

3.7 Volumen de Exportación

3.7.1 FOB

3.7.2 CIF

3.7.3 EXW

3.7.4 Otros

#### **4. SECTORES CONEXOS Y DE APOYO**

4.1 Proceso de innovación y perfeccionamiento

4.1.1 Innovación en insumos

4.1.2 Innovación en procesos

4.1.3 Ausencia de innovación

4.2 Calidad de los proveedores

4.2.1 Con certificación de calidad

4.2.2 Sin certificación de calidad

4.3 Otras empresas participantes

4.3.1 Comercializadoras

4.3.2 Instituciones educativas

4.3.3 instituciones de apoyo al comercio exterior

4.3.4 Agremiaciones

4.3.5 Entidades financieras

4.3.6 Otras

#### **5. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS DOMÉSTICAS**

5.1 Estrategia y estructura de las empresas domésticas

#### 5.1.1 Actitudes de los trabajadores hacia la dirección y viceversa

- a. La dirección toma las decisiones
- b. La dirección toma las decisiones dando participación a otros colaboradores
- c. La dirección empodera a los colaboradores para que tomen sus propias decisiones

#### 5.1.2 Disponibilidad y capacidad de las empresas para competir a escala mundial

- a. Actitud favorable de la alta dirección en relación con la internacionalización
- b. Actitud desfavorable de la alta dirección en relación con la internacionalización

### 5.2 Las metas

#### 5.2.1 Las metas de las empresa

- a. Las metas de la empresa se alinean con las necesidades del sector al cual pertenece
- b. Las metas de la empresa no se alinean con las necesidades del sector al cual pertenece

#### 5.2.2 Metas de los colaboradores

- a. Las metas de los colaboradores se alinean con las metas de la empresa
- b. Las metas de los colaboradores no se alinean con las metas de la empresa

### 5.3 Rivalidad doméstica

- a. Centrada en precios
- b. Centrada en tecnología
- c. Centrada en el servicio

### 5.4 Formación de nuevas empresas

- a. Han surgido a partir de la rivalidad de los competidores
- b. Han surgido a partir de ventajas comparativas locales o regionales
- c. Han surgido por la influencia de entidades de educación, investigación o fomento empresarial

## **ANEXO 2**

### **MATRIZ ANÁLISIS DOCUMENTAL**

#### **MACROECONÓMICO**

1. Revise la información macroeconómica disponible de al menos 3 años recientes, aplicable a su sector y extraiga los datos siguientes.
  - PIB nacional
  - PIB por rama actividad económica
  - Cuenta de producción y generación de ingresos por rama actividad económica
  - Niveles de producción en el sector
  - Índices de ventas por sector
  - Tasa de desempleo en el país
  - Tasa total de empleo en el sector
  - Tasa de empleo formal en el sector
  - Tasa de empleo informal en el sector
  - Sueldos y salarios en el sector
  - Prestaciones sociales causadas en el sector
  - Producción bruta en el sector
  - Valor agregado en el sector
  - Energía consumida en el sector
  - Inversión neta fija en el sector
  - Valor en libros de activos fijos en el sector
2. Ingrese las variaciones sufridas en el sector o rama de actividad económica
3. Analice el comportamiento en estas variables
4. Volumen del mercado
5. Campo de rivalidad de la competencia: local, regional, nacional
6. Índice de crecimiento del mercado

#### **ENCUESTAS A EMPRESARIOS**

7. En las encuestas a empresarios, identifique los siguientes aspectos y enúncielos Factores favorables para la inversión aplicables al sector
  - Impedimentos para realizar inversión aplicables al sector
  - Factores de incertidumbre para la inversión aplicables al sector
8. Analice las principales tendencias encontradas en el comportamiento de los factores del punto anterior, en al menos 3 años recientes

## COMERCIO INTERNACIONAL

9. Revise la información de las exportaciones e importaciones de al menos 3 años recientes, aplicable a su sector y extraiga los siguientes datos
  - Total exportaciones
  - Total importaciones
  - Nivel de aranceles de entrada
  - Países a los que se exporta
  - Países a los que se importa
  - Principales barreras de entrada de los productos nacionales a los países
  - Principales barreras de entrada de los productos importados a Colombia
10. Ingrese las variaciones sufridas en el sector o rama de actividad económica
11. Analice el comportamiento en estas variables
12. Analice los factores favorables y desfavorables para el comercio internacional en el sector o rama de actividad económica

## ANEXO 3

### ENCUESTA EMPRESARIAL CINCO FUERZAS DE PORTER

Buenos días/tardes mi nombre es \_\_\_\_\_, soy de \_\_\_\_\_, el objetivo de este estudio es realizar una encuesta sobre conocimientos que usted tiene de las actividades en las empresas DEL SECTOR DE \_\_\_\_\_. Podría colaborar regalando unos minutos de su tiempo?

#### DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL ENTREVISTADO \_\_\_\_\_ NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_  
 CARGO \_\_\_\_\_ DIRECCION DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_  
 TELEFONO \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_ FAX \_\_\_\_\_  
 CORREO ELECTRONICO \_\_\_\_\_

A continuación encontrará un listado de valores que usted puede ir marcando y que sirve como guía con tal de ayudarlo en el análisis, aunque tenga en cuenta que usted puede añadir los comentarios que considere más oportunos al final de la hoja. La escala de valores está ordenada -por lo general- en función de cuánto favorables son para su empresa cada uno de los valores. No obstante, usted observará que hay atributos que no se pueden calificar claramente de "favorables" o "desfavorables". Tenga en cuenta en todo momento que el análisis se está haciendo -no sobre la empresa en cuestión-, sino sobre el sector en el que actúa ésta.

#### AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

<b>Economías de escala</b>	1 No tienen importancia	2 Poco importantes	3 Importancia relativa	4 Importantes	5 Claves en el sector
<b>Lealtad del cliente (o "de marca")</b>	1 Muy baja	2 Baja	3 Ni baja ni alta	4 Alta	5 Muy alta
<b>Costo de cambio</b>	1 Muy reducido	2 Reducido	3 Normal	4 Alto	5 Muy alto
<b>Requerimientos de capital</b>	1 Muy bajo	2 Bajo	3 Regular	4 Altos	5 Muy altos
<b>Acceso a canales de distribución</b>	1 Gran facilidad	2 Facilidad	3 Facilidad regular	4 Dificultad	5 Muy complicado
<b>Experiencia y efectos de aprendizaje</b>	1 Sin experiencia	2 Poco importantes	3 Importancia normal	4 Bastante importantes	5 Indispensables
<b>Regulación de la industria</b>	1 Practicamente inexistente	2 Grado bajo	3 Regular	4 Alto grado de regulación	5 Sector altamente regulado
<b>Diferenciación de producto</b>	1 No es necesaria	2 Poco important	3 Regular	4 Alta	5 Clave estratégica
<b>Acceso a la tecnología</b>	1 No es importante	2 Poco importante	3 Importancia relativa	4 Importante	5 Punto clave de éxito
<b>Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala</b>	1 No	2 Poco	3 Normal	4 Bastante importante	5 Muy importante
<b>Política gubernamental</b>	1 Liberalizadora	2 Poco reguladora	3 Regulación normal	4 Alta regulación	5 Mucha regulación

#### RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA

<b>Número de competidores</b>	1 Muchos	2 Bastante alto	3 Regular	4 Bajo	5 Muy bajo (monopolio)
<b>Barreras emocionales</b>	1 Muy importantes	2 Importantes	3 Importancia relativa	4 Sin importancia	5 Inexistentes
<b>Crecimiento de la industria</b>	1 Muy alto	2 Alto	3 Regular	4 Bajo	5 Muy bajo
<b>Guerras de precios</b>	1 Constantes	2 Frecuentes	3 No muy usuales	4 Poco usuales	5 Inexistentes
<b>Restricciones gubernamentales y sociales</b>	1 Muchas	2 Importantes	3 De importancia relativa	4 Poco importantes	5 Inexistentes
<b>Costos de salida</b>	1 Muy elevados	2 Altos	3 Regulares	4 Bajos	5 Muy bajos
<b>Márgenes de la industria</b>	1 Muy ajustados	2 Bajos	3 Regulares	4 Altos	5 Muy elevados

#### PROVEEDORES

<b>Poder de negociación</b>	1 Muy elevado	2 Elevado	3 Normal	4 Poco	5 Inexistente
<b>Precio</b>	1 Muy caro	2 Caro	3 Normal	4 Asequible	5 Bajo
<b>Nombre</b>	1 Muy limitado	2 Pocos	3 Normal	4 Alto	5 Muchos
<b>Localización</b>	1 Muy lejanos	2 Lejanos	3 Regular	4 Cercanos	5 Muy cercanos
<b>Grado de confianza</b>	1 Inexistente	2 Poca	3 Regular	4 Sí	5 Mucha
<b>Relación</b>	1 Confrontación	2 Desfavorable	3 Neutra	4 Col. laboración puntual	5 Amplia colaboración
<b>Peligro de integración hacia delante</b>	1 Muy alto	2 Alto	3 Normal	4 Bajo	5 Inexistente
<b>Presencia de productos sustitutos</b>	1 Inexistente	2 Reducida	3 Normal	4 Amplia	5 Muy amplia
<b>Costo de cambio de proveedor</b>	1 Muy alto	2 Alto	3 Normal	4 Bajo	5 Muy bajo
<b>Calidad del producto</b>	1 Inaceptable	2 Baja	3 Normal	4 Alta	5 Muy alta

#### CLIENTES

<b>Costo de cambio del cliente</b>	1 Inexistente	2 Bajo	3 Regular	4 Alto	5 Muy alto
<b>Número de clientes importantes sobre el total</b>	1 La mayoría	2 Bastantes	3 Regular	4 Bajo	5 Muy bajo
<b>Amenaza de integración hacia atrás</b>	1 Muy posible	2 Posible	3 Regular	4 Dificil	5 Inexistente
<b>Facilidad para encontrar productos sustitutos</b>	1 Gran facilidad	2 Sí	3 Regular	4 Poca	5 No hay
<b>Implicación con el producto</b>	1 Muy baja	2 Baja	3 Regular	4 Alta	5 Muy alta
<b>Poder de negociación</b>	1 Muy baja	2 Bajo	3 Regular	4 Alto	5 Muy alto

#### PRODUCTOS SUSTITUTOS

<b>Disponibilidad de prod.sustitutos cercanos</b>	1 Gran disponibilidad	2 Elevada	3 Normal	4 Baja	5 Inexistentes
<b>Costo de cambio para el comprador</b>	1 Muy alto	2 Alto	3 Regular	4 Baja	5 Muy bajo
<b>Agresividad</b>	1 Muy agresivos	2 Sí	3 Regular	4 Poca	5 Nula
<b>Contraste relación valor-precio</b>	1 Ampliamente desfavorable	2 Desfavorable	3 Regular	4 Favorable	5 Muy favorable

## ANEXO 4



## INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

### Colombia, indicadores de competitividad de Confecciones\*

2001 - 2005 ( III trimestre )

Año	Trimestre	Miles de dólares			Variación anual (%)		(%)		IPL	IRH	ICLU
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones	TAE	TPI	Índice 2001 = 100		
2001	I	7 083,2	93 585,5	86 502,4	1,34	26,51	34,59	4,15	88,16	100,02	112,76
	II	11 121,3	86 607,1	75 485,8	7,25	12,16	29,46	5,49	91,70	101,27	106,41
	III	8 793,2	89 718,9	80 925,7	11,48	0,28	31,17	4,57	90,83	99,87	106,78
	IV	13 503,2	89 090,9	75 587,8	-6,24	-8,06	21,75	4,33	129,31	98,83	74,05
2002	I	7 089,1	75 392,7	68 303,6	0,08	-19,44	32,54	4,67	82,55	105,18	125,13
	II	10 570,8	86 490,0	75 919,2	-4,95	-0,14	30,41	5,42	98,24	102,75	101,34
	III	8 950,7	91 665,7	82 715,0	1,79	2,17	33,85	5,03	103,51	102,00	83,79
	IV	14 014,4	96 123,9	82 109,5	3,79	7,89	31,69	6,68	115,46	105,30	73,25
2003	I	7 242,6	89 984,8	82 742,3	2,17	19,35	42,68	5,99	86,75	106,82	93,80
	II	8 789,3	104 247,5	95 458,2	-16,85	20,53	40,80	5,87	100,90	113,35	87,67
	III	7 265,9	121 277,5	114 011,6	-18,82	32,30	46,44	5,27	100,50	107,88	84,23
	IV	11 471,9	112 899,6	101 427,7	-18,14	17,45	31,49	4,79	130,57	113,19	68,32
2004	I	8 662,2	102 577,4	93 915,1	19,60	13,99	44,39	6,73	85,90	116,50	112,01
	II	9 399,8	125 155,7	115 755,9	6,95	20,06	45,22	6,23	96,58	122,45	105,53
	III	9 689,3	147 695,2	138 005,9	33,35	21,78	48,02	6,14	100,23	119,56	102,73
	IV	16 698,1	164 566,0	147 867,9	45,56	45,76	37,51	6,22	133,89	119,76	79,93
2005	I	10 018,8	133 230,5	123 211,8	15,66	29,88	52,72	8,37	90,31	132,52	139,75
	II	17 895,0	139 627,7	121 732,7	90,38	11,56	45,80	10,46	104,89	128,26	117,07
	III	14 775,5	149 142,3	134 366,8	52,49	0,98	42,86	7,47	112,97	124,84	107,36

\*CIIU revisión 2

TAE: Tasa de apertura exportadora (%)

TPI: Tasa de penetración de importaciones (%)

\*Clasificación CIIU revisión 2

IPL: Índice de productividad laboral

IRH: Índice de remuneración por horas

ICLU: Índice de costo laboral unitario

Fuente: DANE-Observatorio de competitividad

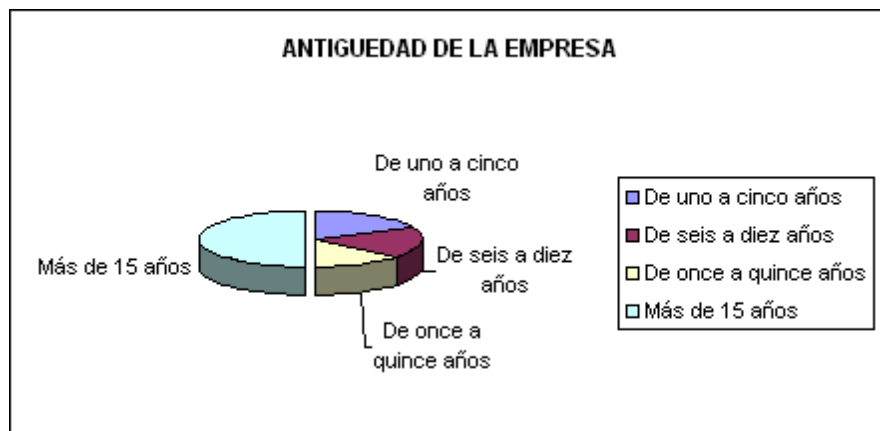
## ANEXO 5

### TABLAS Y GRÁFICAS DE RESULTADOS

#### ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

De uno a cinco años	4
De seis a diez años	4
De once a quince años	3
Más de 15 años	11

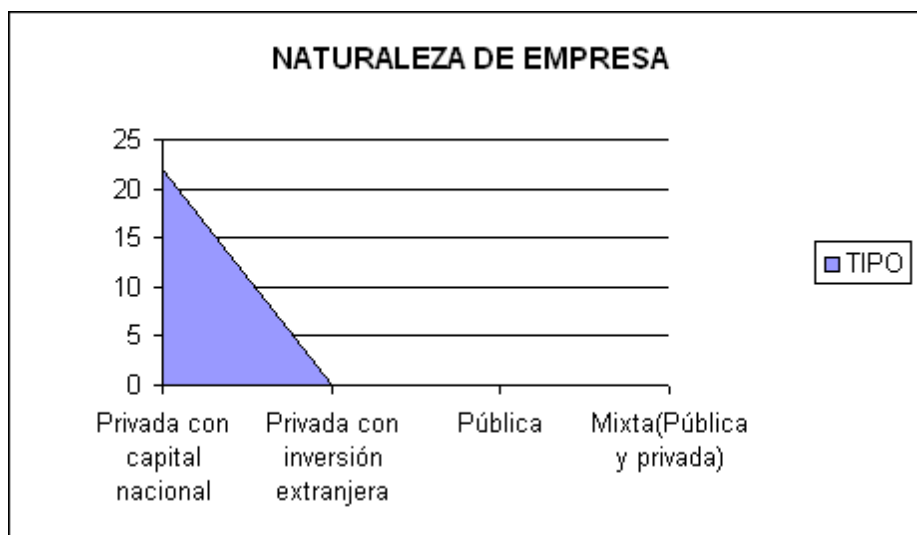
22



#### NATURALEZA DE LA EMPRESA

Privada con capital nacional	22
Privada con inversión extranjera	0
Pública	0
Mixta(Pública y privada)	0

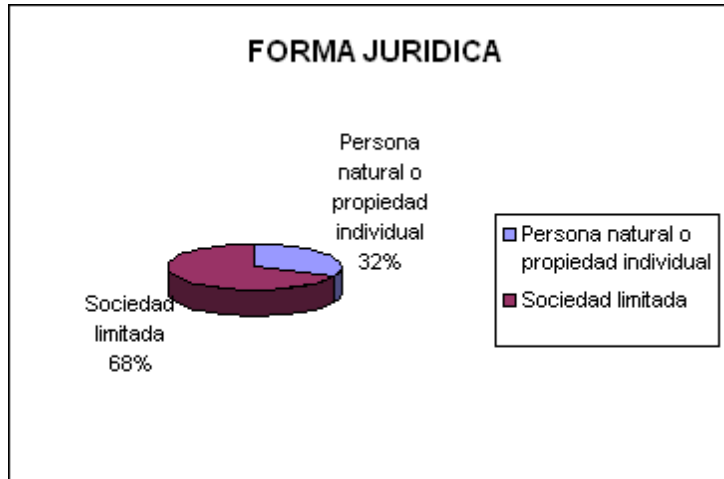
22



### FORMA JURIDICA DE LA EMPRESA

Persona natural o propiedad individual	7
Sociedad limitada	15

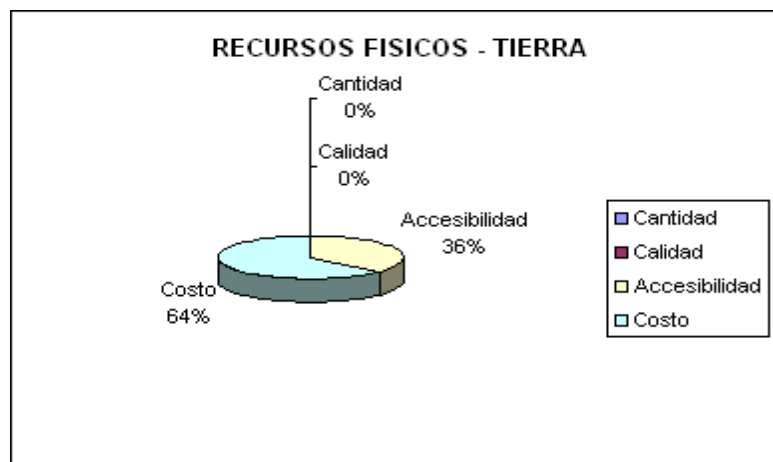
22



### RECURSOS FISICOS: TIERRA

Cantidad	0
Calidad	0
Accesibilidad	8
Costo	14

22

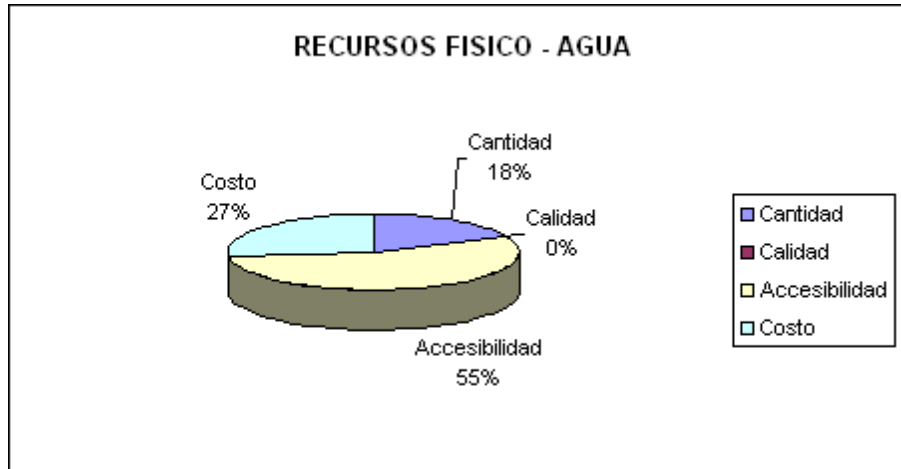




**RECURSOS FISICOS: AGUA**

Cantidad	4
Calidad	0
Accesibilidad	12
Costo	6

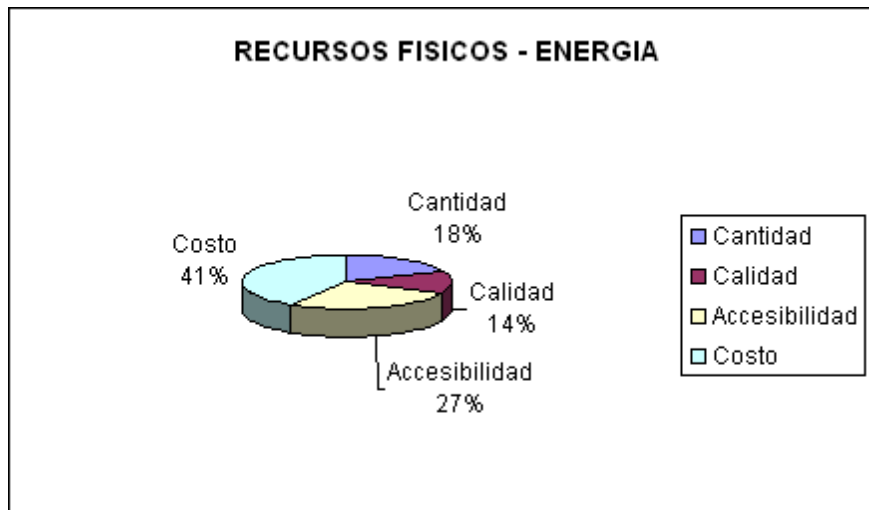
22



**RECURSOS FISICOS: ENERGIA**

Cantidad	4
Calidad	3
Accesibilidad	6
Costo	9

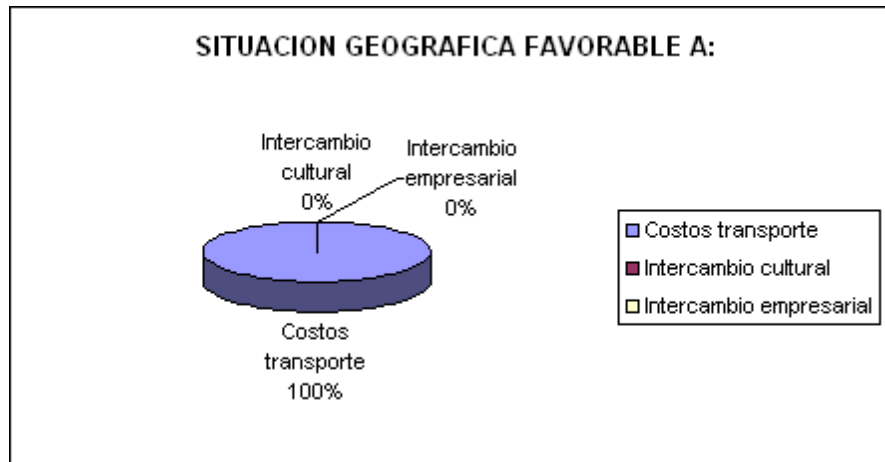
22



### SITUACION GEOGRAFICA FAVORABLE A

Costos transporte	22
Intercambio cultural	0
Intercambio empresarial	0

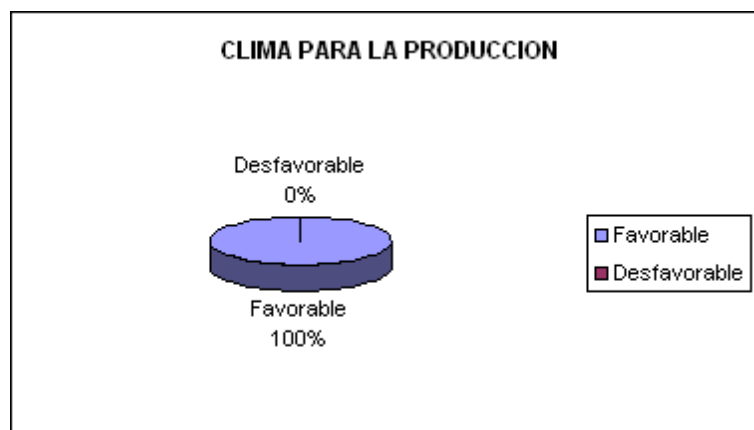
22



### CLIMA PARA LA PRODUCCION

Favorable	22
Desfavorable	0

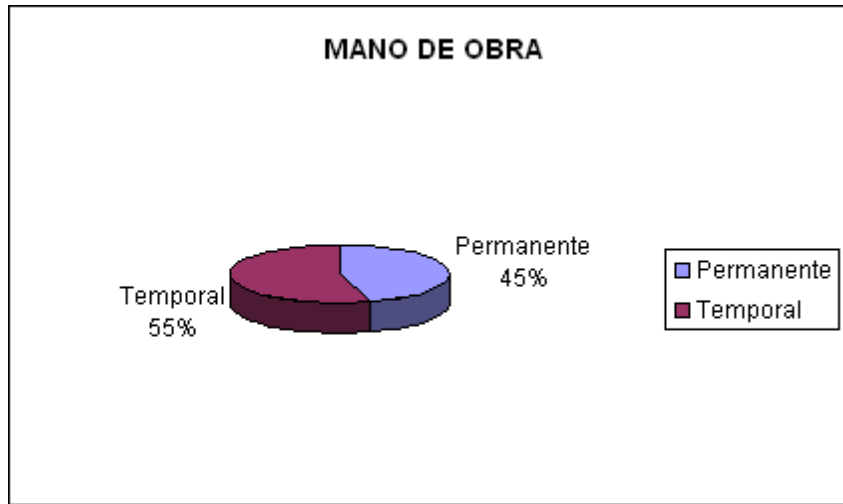
22



### MANO DE OBRA

Permanente	10
Temporal	12

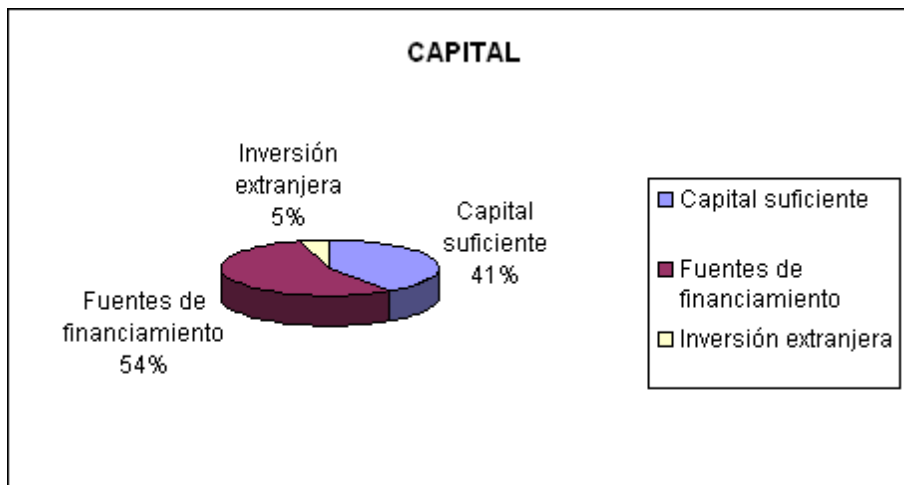
22



### CAPITAL

Capital suficiente	9
Fuentes de financiamiento	12
Inversión extranjera	1

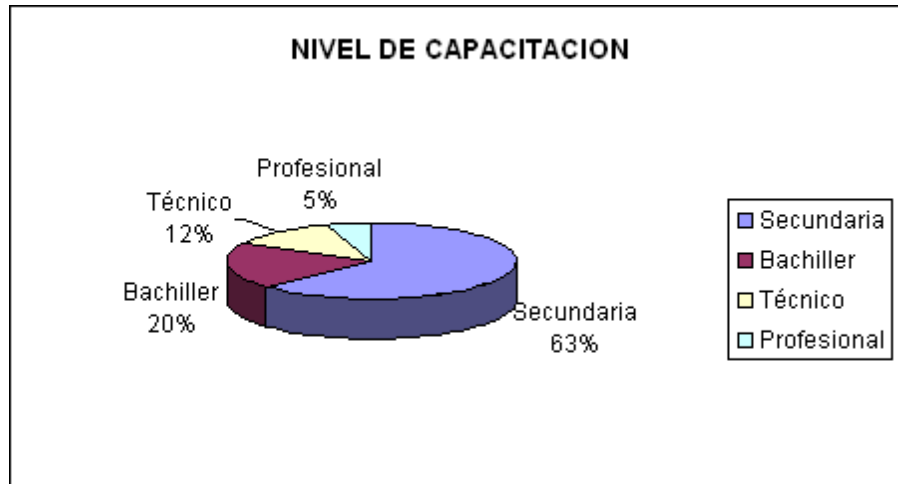
22



### NIVEL DE CAPACITACION PERSONAL

Secundaria	63
Bachiller	20
Técnico	12
Profesional	5

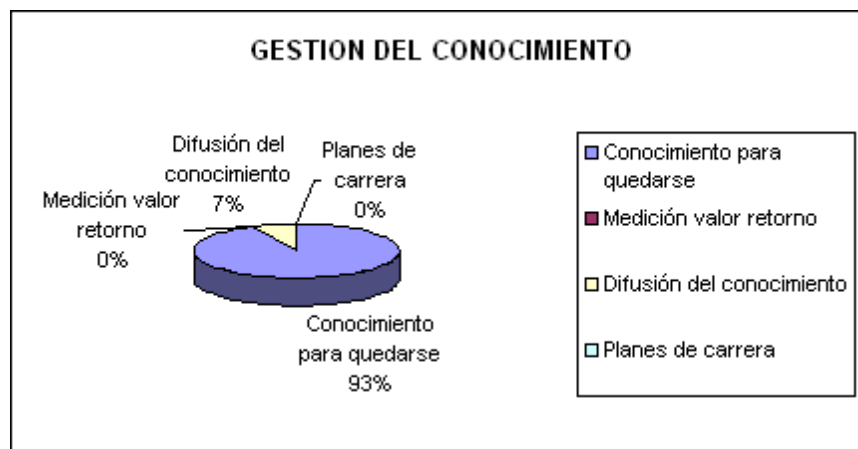
100



### GESTION DEL CONOCIMIENTO

Conocimiento para quedarse	13
Medición valor retorno	0
Difusión del conocimiento	1
Planes de carrera	0

14



**CONVENIOS CON INSTITUCIONES**

Universidades	0
Centro desarrollo productivo	11
Centro productividad regional	6
Otros	1

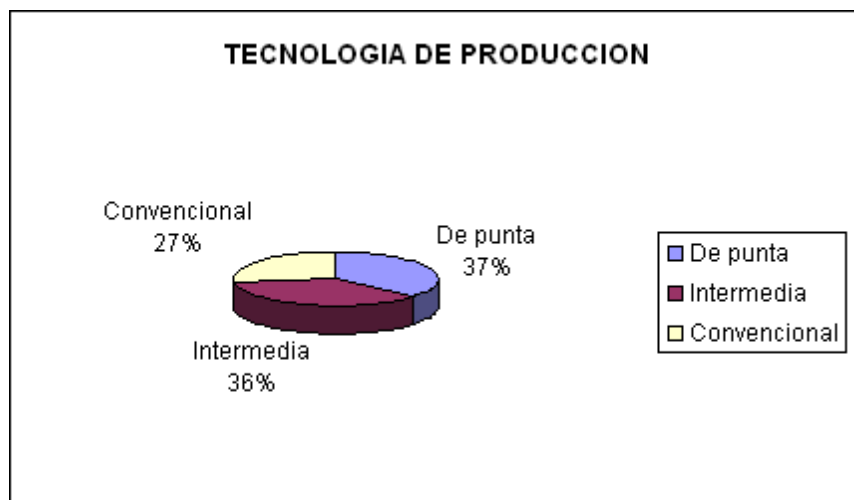
18



**TECNOLOGIA DE PRODUCCION**

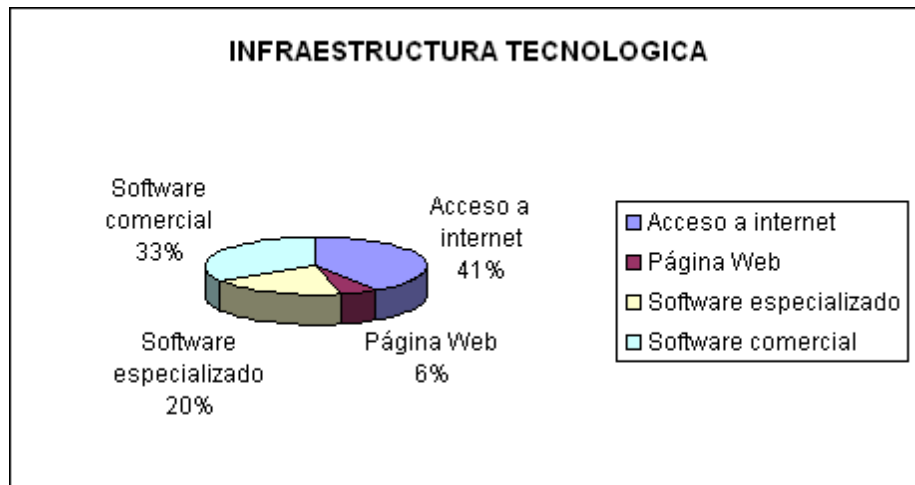
De punta	8
Intermedia	8
Convencional	6

22



### INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

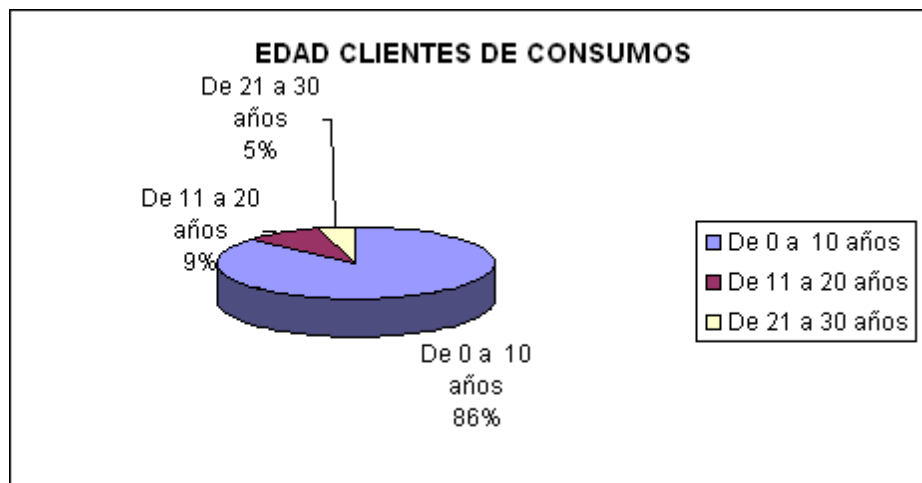
Acceso a internet	22
Página Web	3
Software especializado	11
Software comercial	18



### EDAD CLIENTES DE CONSUMO

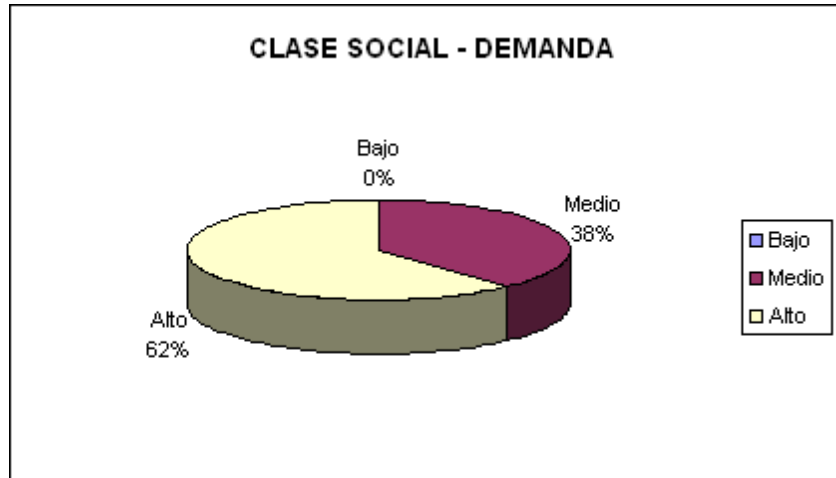
De 0 a 10 años	19
De 11 a 20 años	2
De 21 a 30 años	1

22



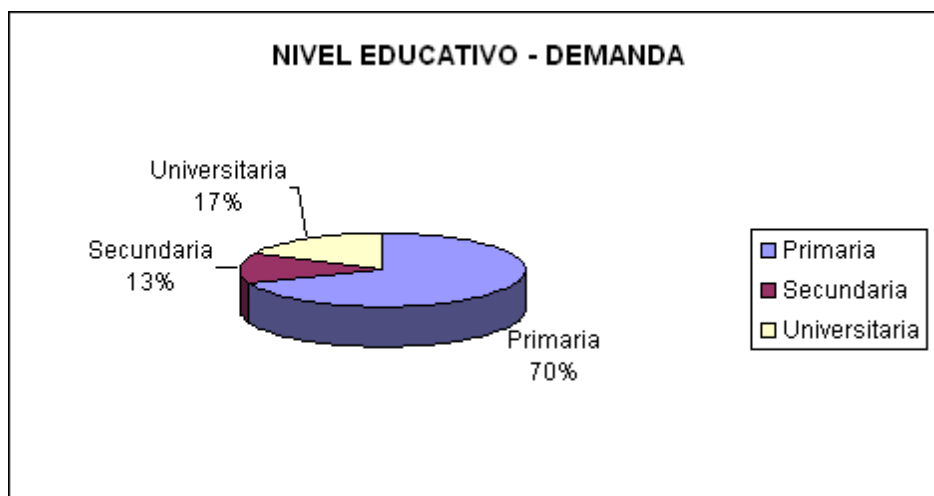
**CLASE SOCIAL - DEMANDA**

Bajo	0
Medio	10
Alto	16
	26



**NIVEL EDUCATIVO - DEMANDA**

Primaria	16
Secundaria	3
Universitaria	4
	23

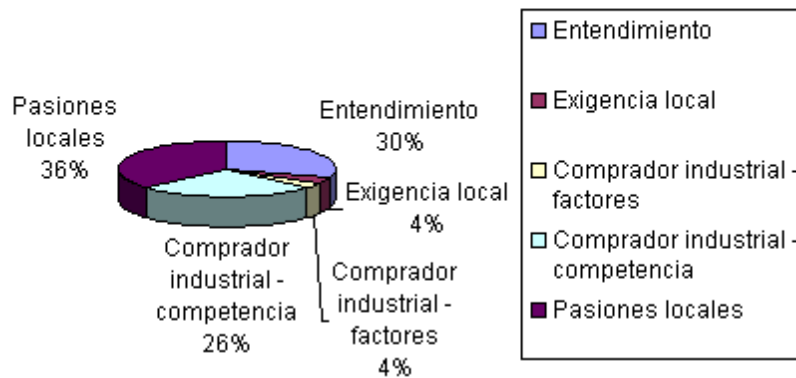


### COMPRADORES ENTENDIDOS Y EXIGENTES

Entendimiento	8
Exigencia local	1
Comprador industrial - factores	1
Comprador industrial - competencia	7
Pasiones locales	10

27

### COMPRADORES ENTENDIDOS Y EXIGENTES



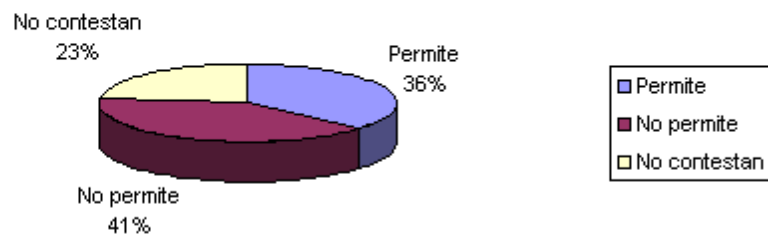
### TAMAÑO DE LA DEMANDA INTERIOR

Economías de escala y curva de experiencia

Permite	8
No permite	9
No contestan	5

22

### TAMAÑO DE LA DEMANDA INTERIOR Economías de escala y curvas de experiencia





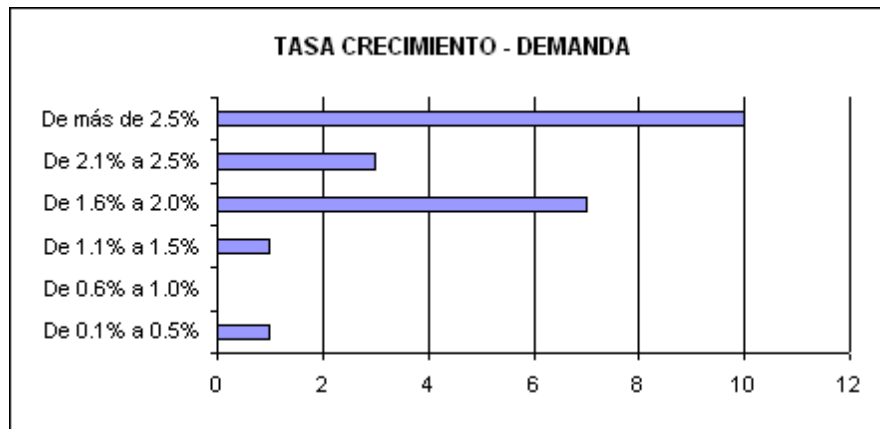
**COMPRADORES INDEPENDIENTES**

Presencia	9
Ausencia	13
	22



**TASA CRECIMIENTO - DEMANDA**

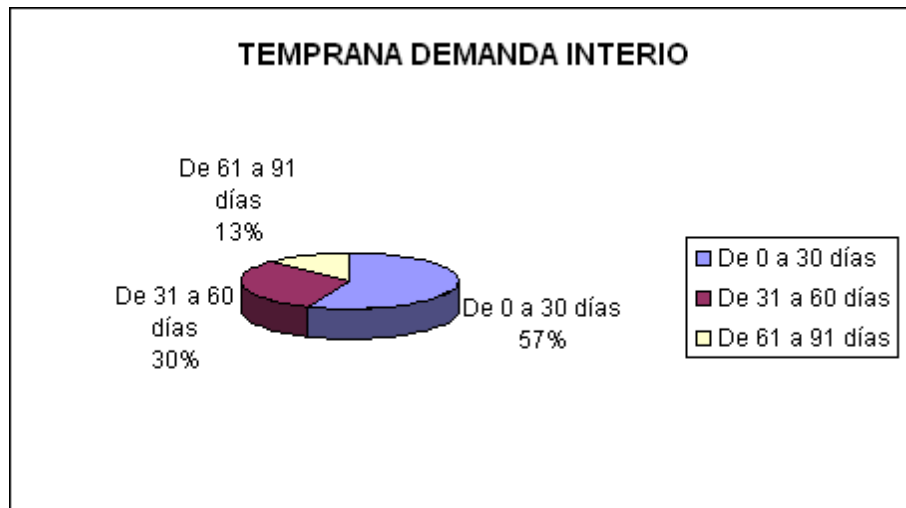
De 0.1% a 0.5%	1
De 0.6% a 1.0%	0
De 1.1% a 1.5%	1
De 1.6% a 2.0%	7
De 2.1% a 2.5%	3
De más de 2.5%	10
	22



**TEMPRANA DEMANDA INTERIOR**

De 0 a 30 días	13
De 31 a 60 días	7
De 61 a 91 días	3

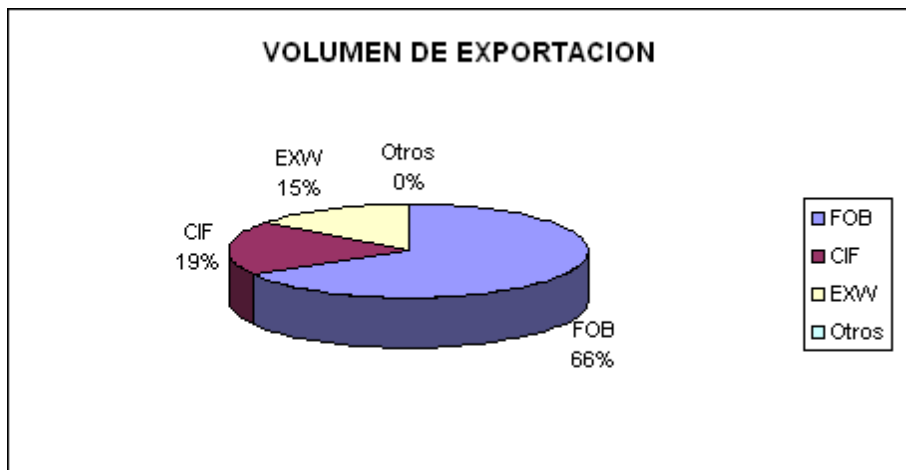
23



**VOLUMEN DE EXPORTACION**

FOB	18
CIF	5
EXW	4
Otros	0

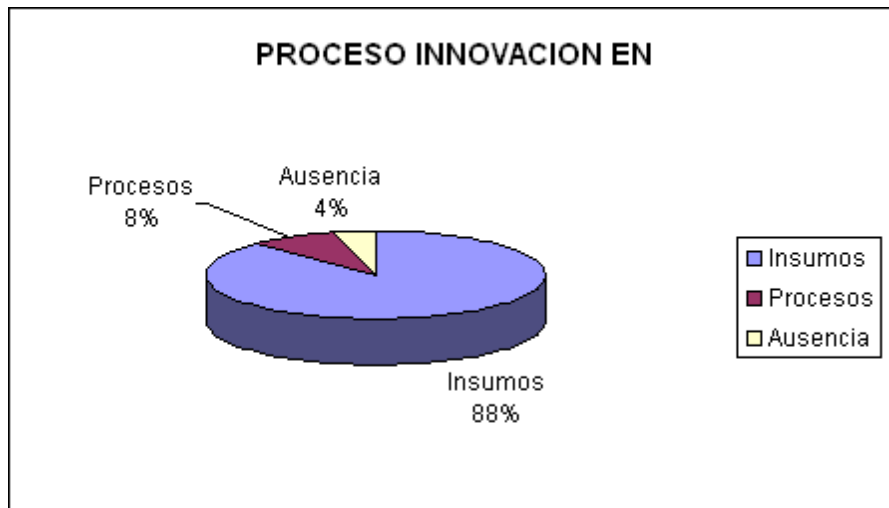
27



### PROCESO INNOVACION EN

Insumos	21
Procesos	2
Ausencia	1

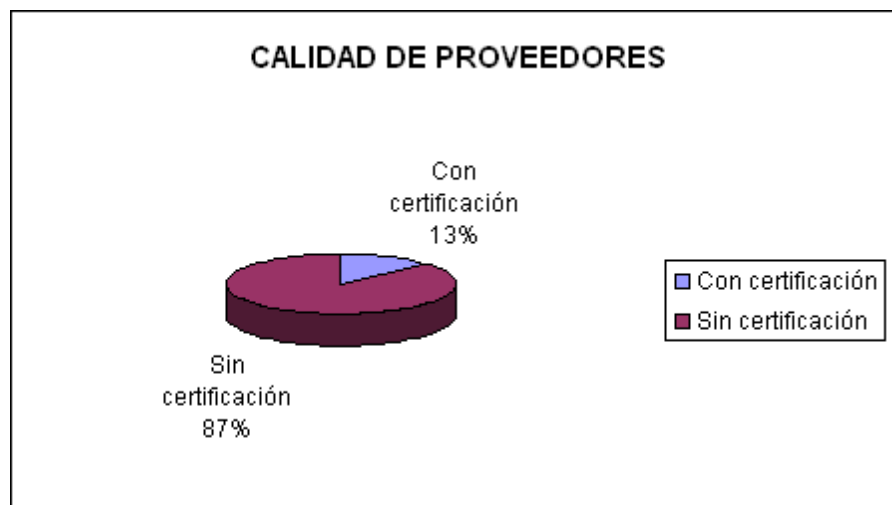
24



### CALIDAD DE PROVEEDORES

Con certificación	3
Sin certificación	20

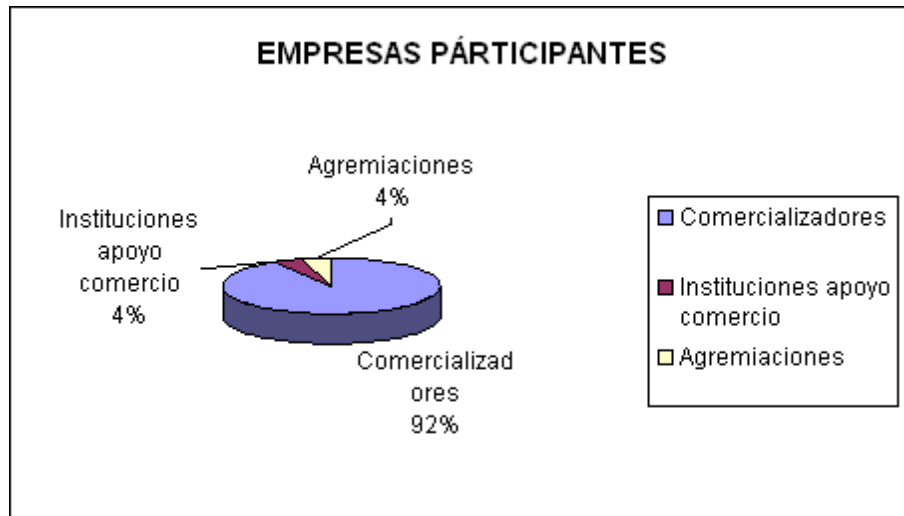
23



### EMPRESAS PARTICIPANTES

Comercializadores	21
Instituciones apoyo comercio	1
Agremiaciones	1

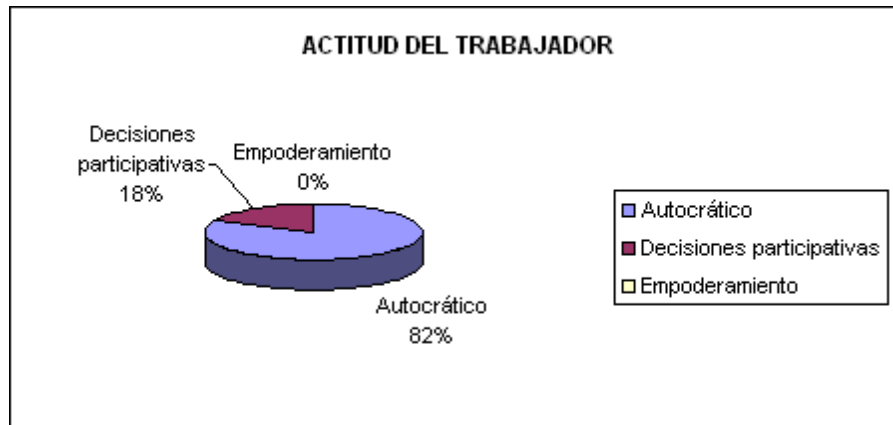
23



### ACTITUD DEL TRABAJADOR

Autocrático	18
Decisiones participativas	4
Empoderamiento	0

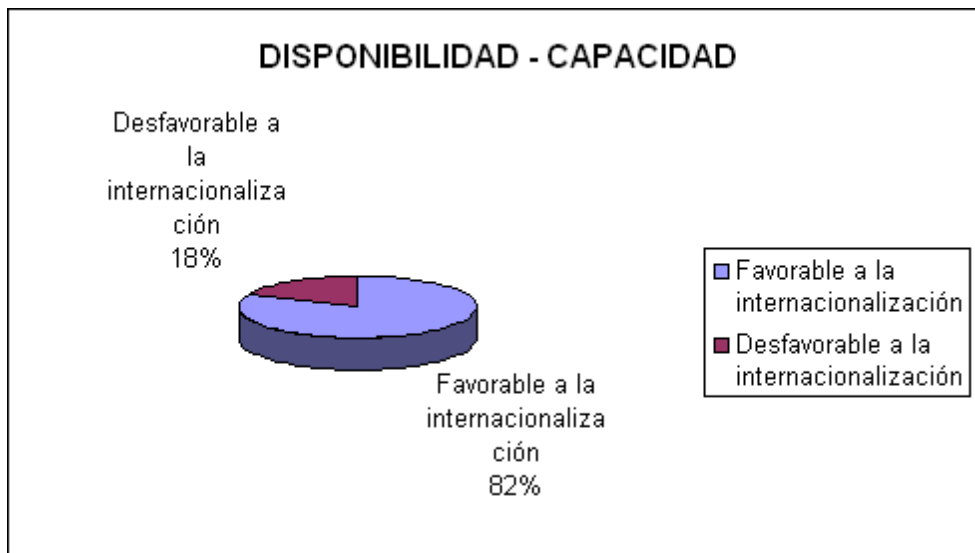
22



### DISPONIBILIDAD - CAPACIDAD

Favorable a la internacionalización	18
Desfavorable a la internacionalización	4

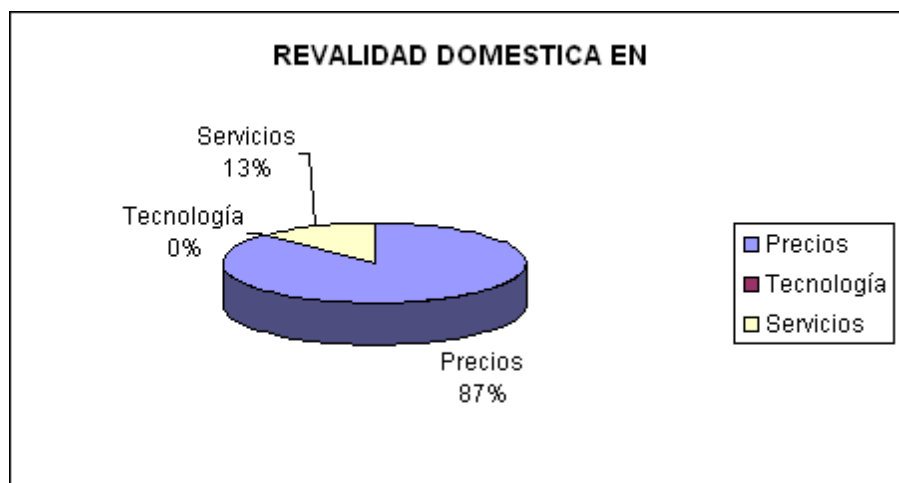
22



### RIVALIDAD DOMESTICA EN

Precios	21
Tecnología	0
Servicios	3

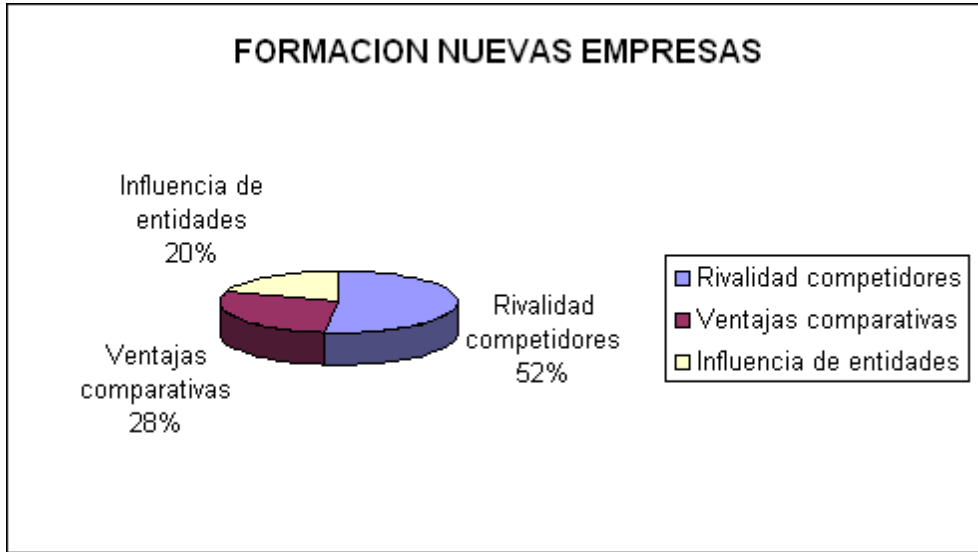
24



**FORMACION NUEVAS EMPRESAS**

Rivalidad competidores	13
Ventajas comparativas	7
Influencia de entidades	5

25



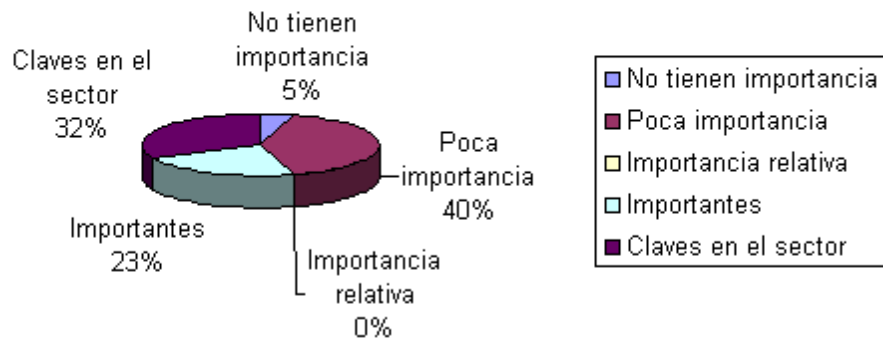
## AMENAZA NUEVOS COMPETIDORES

### ECONOMIAS DE ESCALA

No tienen importancia	1
Poca importancia	9
Importancia relativa	0
Importantes	5
Claves en el sector	7

22

### ECONOMIAS DE ESCALA

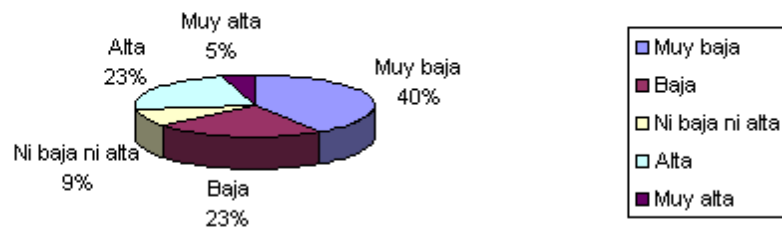


### LEALTAD DEL CLIENTE

Muy baja	9
Baja	5
Ni baja ni alta	2
Alta	5
Muy alta	1

22

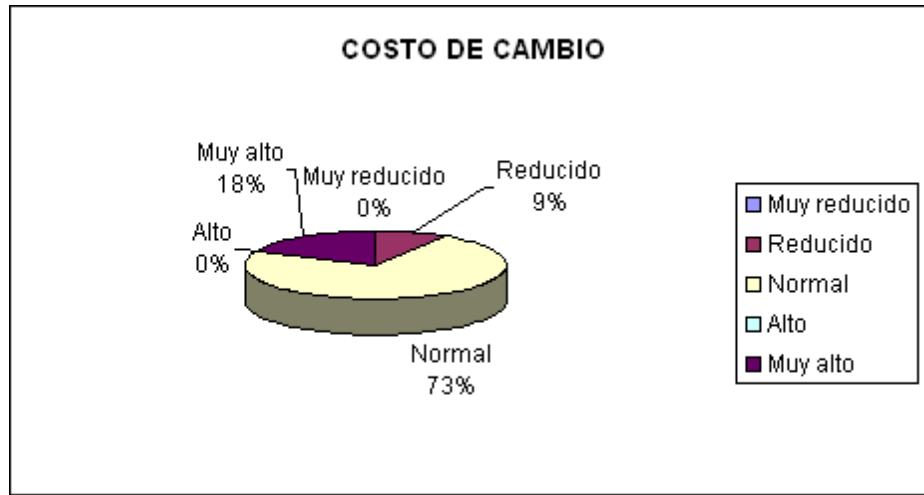
### LEALTAD DEL CLIENTE



**COSTO DE CAMBIO**

Muy reducido	0
Reducido	2
Normal	16
Alto	0
Muy alto	4

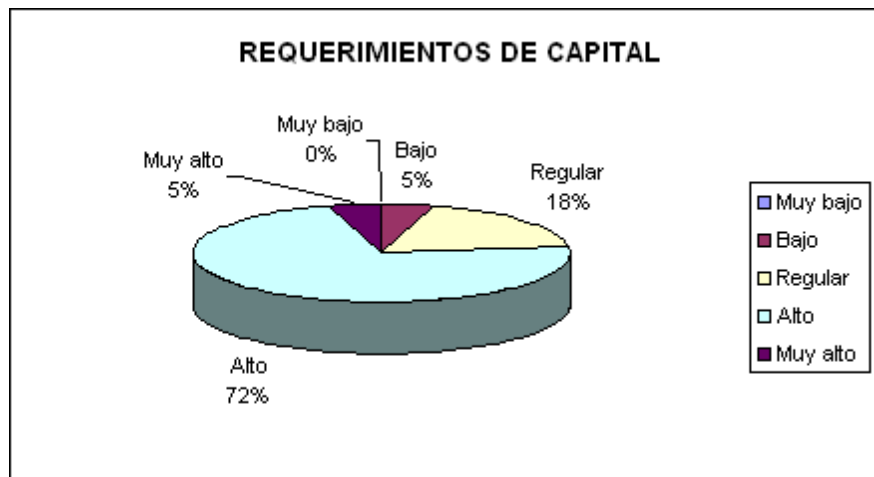
22



**REQUERIMIENTOS DE CAPITAL**

Muy bajo	0
Bajo	1
Regular	4
Alto	16
Muy alto	1

22

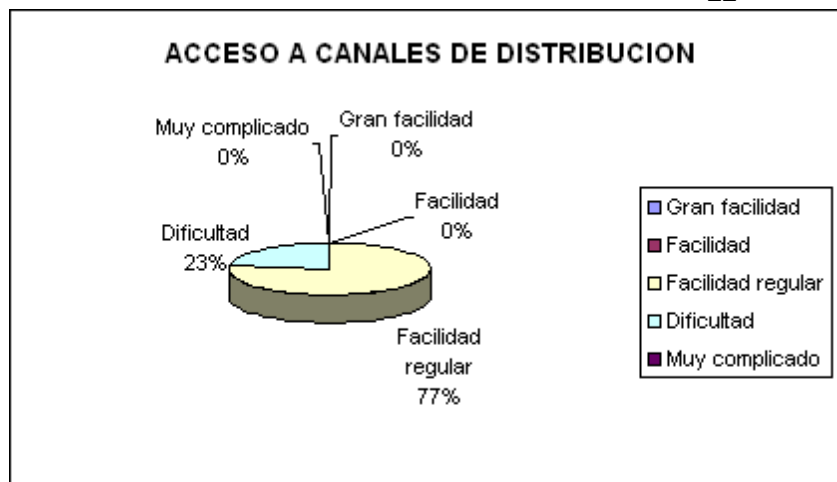




### ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION

Gran facilidad	0
Facilidad	0
Facilidad regular	17
Dificultad	5
Muy complicado	0

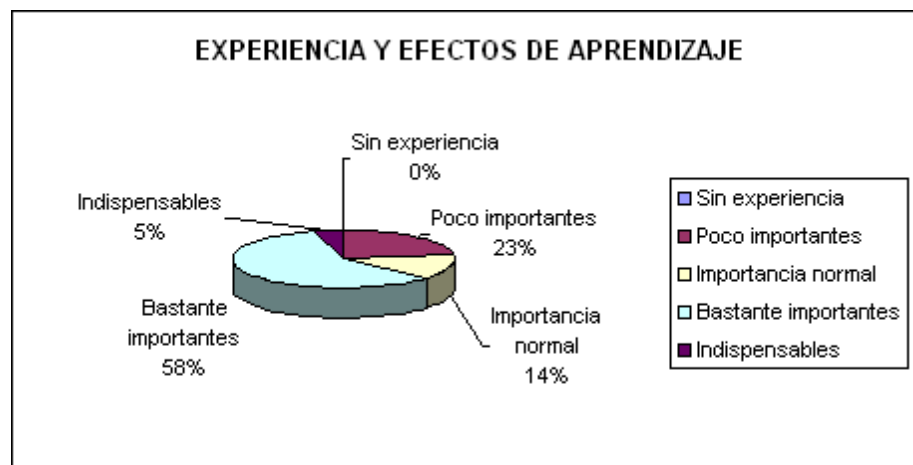
22



### EXPERIENCIA Y EFECTOS DE APRENDIZAJE

Sin experiencia	0
Poco importantes	5
Importancia normal	3
Bastante importantes	13
Indispensables	1

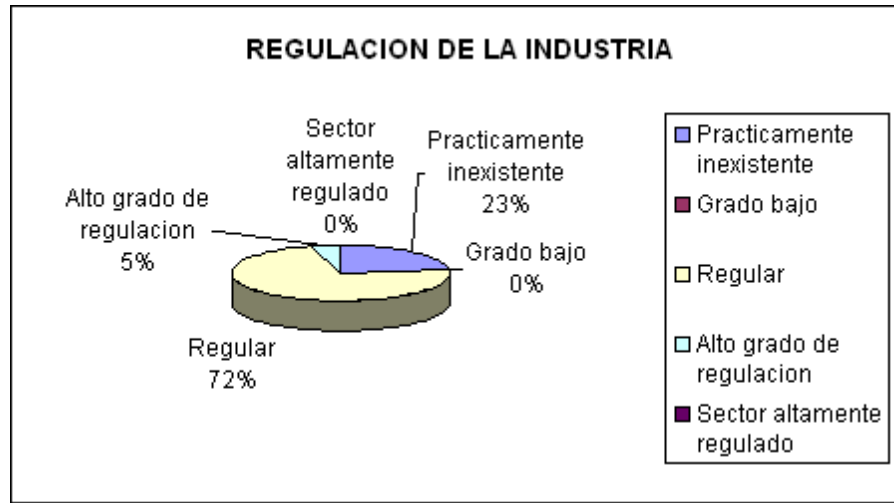
22



### REGULACION DE LA INDUSTRIA

Prácticamente inexistente	5
Grado bajo	0
Regular	16
Alto grado de regulación	1
Sector altamente regulado	0

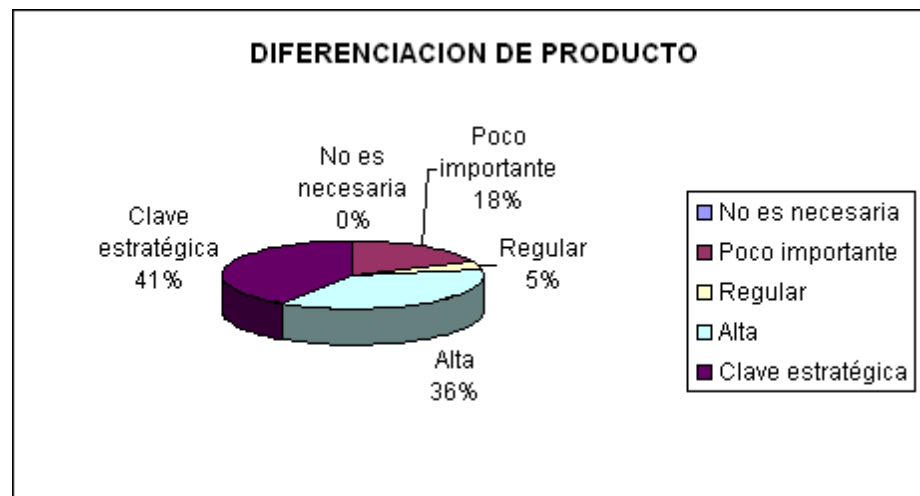
22



### DIFERENCIACION DE PRODUCTO

No es necesaria	0
Poco importante	4
Regular	1
Alta	8
Clave estratégica	9

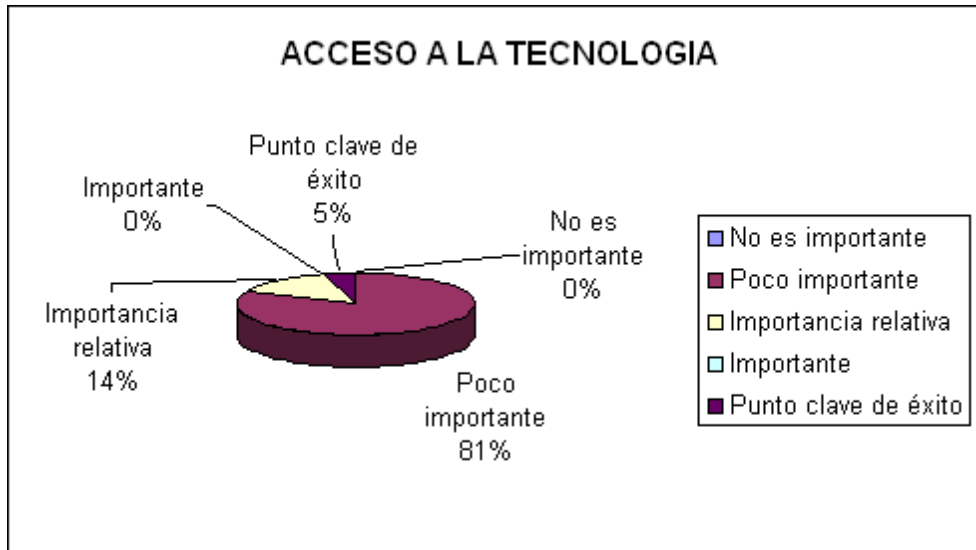
22



### ACCESO A LA TECNOLOGIA

No es importante	0
Poco importante	18
Importancia relativa	3
Importante	0
Punto clave de éxito	1

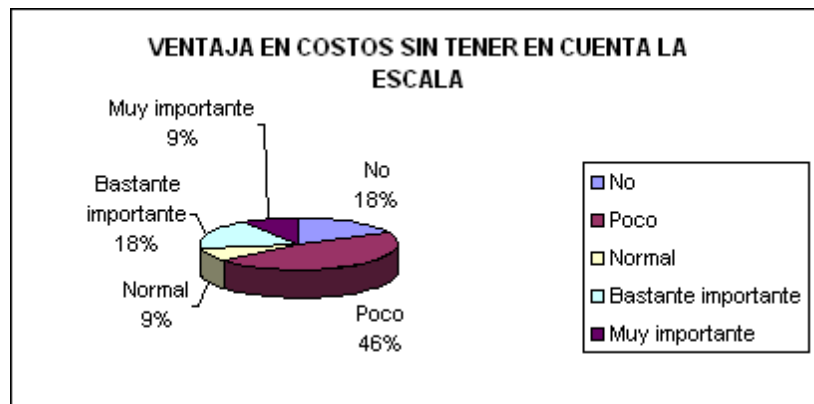
22



### VENTAJA EN COSTOS SIN TENER EN CUENTA LA ESCALA

No	4
Poco	10
Normal	2
Bastante importante	4
Muy importante	2

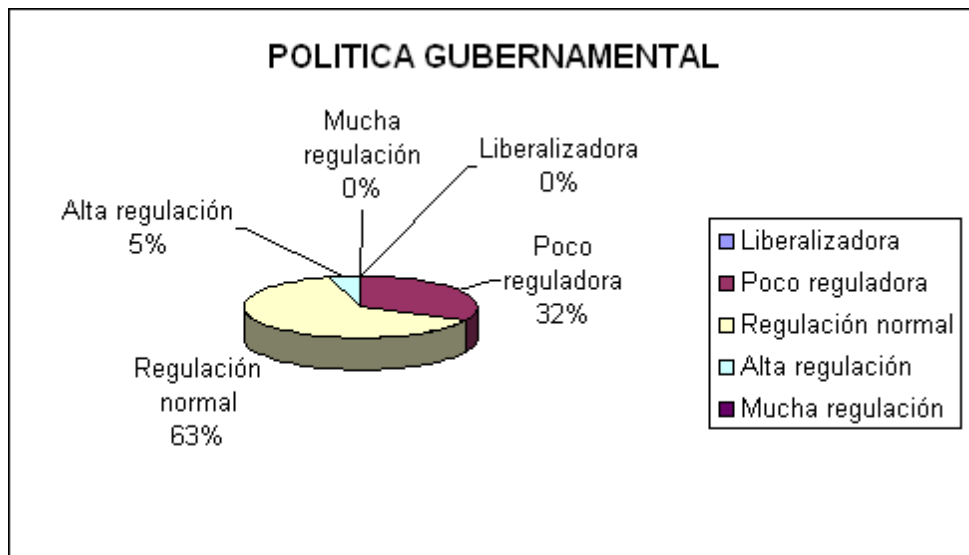
22



### POLÍTICA GUBERNAMENTAL

Liberalizadora	0
Poco reguladora	7
Regulación normal	14
Alta regulación	1
Mucha regulación	0

22

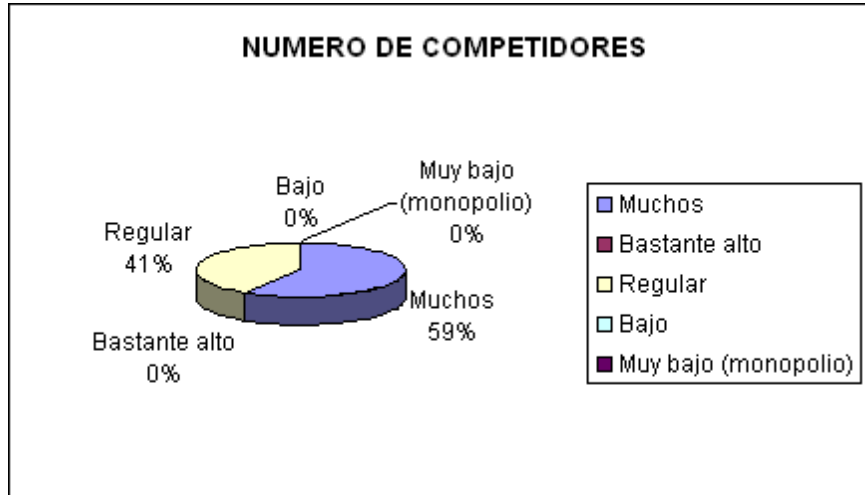


## RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

### NUMERO DE COMPETIDORES

Muchos	13
Bastante alto	0
Regular	9
Bajo	0
Muy bajo (monopolio)	0

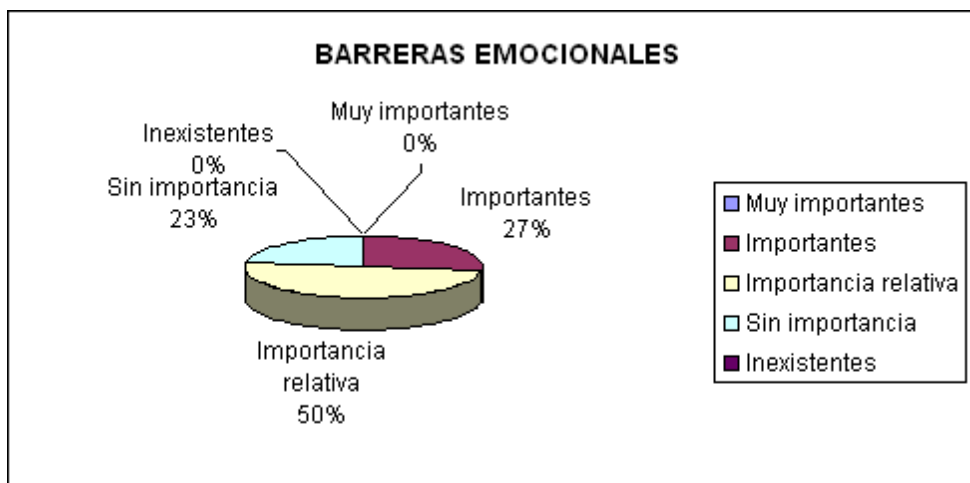
22



### BARRERAS EMOCIONALES

Muy importantes	0
Importantes	6
Importancia relativa	11
Sin importancia	5
Inexistentes	0

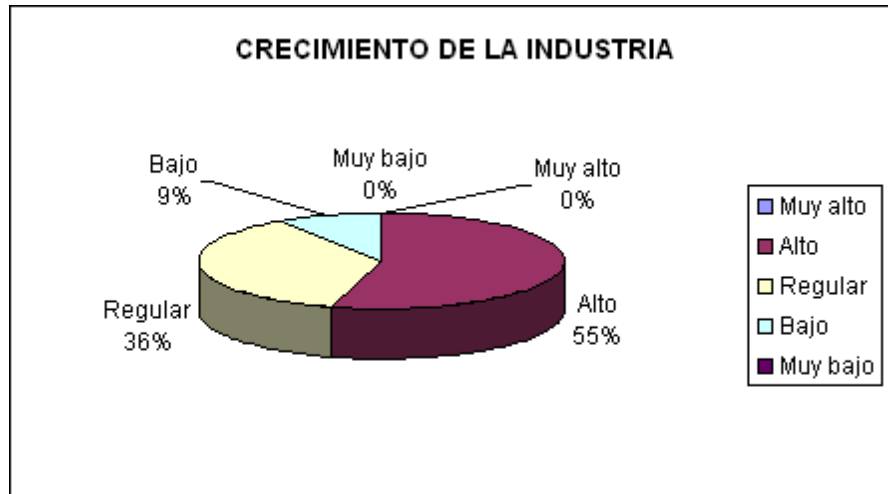
22



### CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

Muy alto	0
Alto	12
Regular	8
Bajo	2
Muy bajo	0

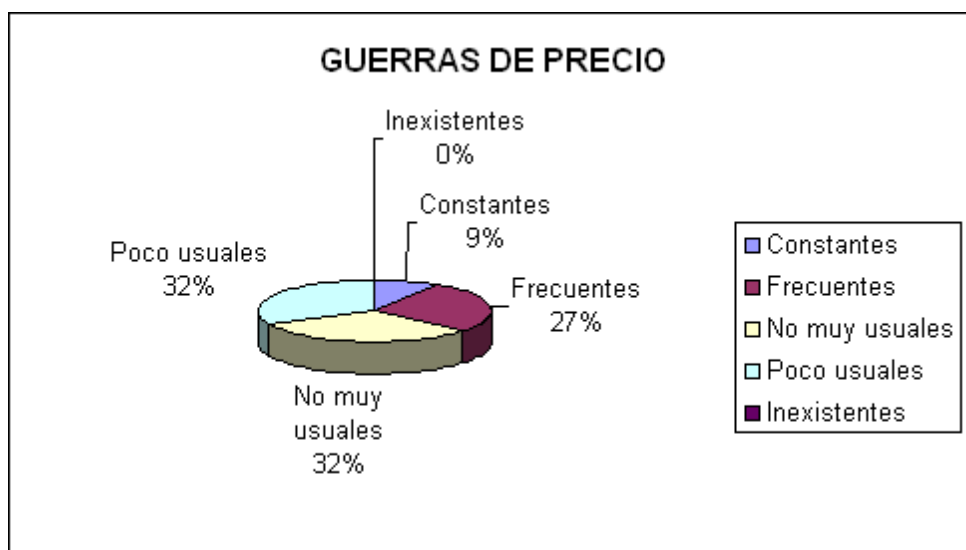
22



### GUERRAS DE PRECIOS

Constantes	2
Frecuentes	6
No muy usuales	7
Poco usuales	7
Inexistentes	0

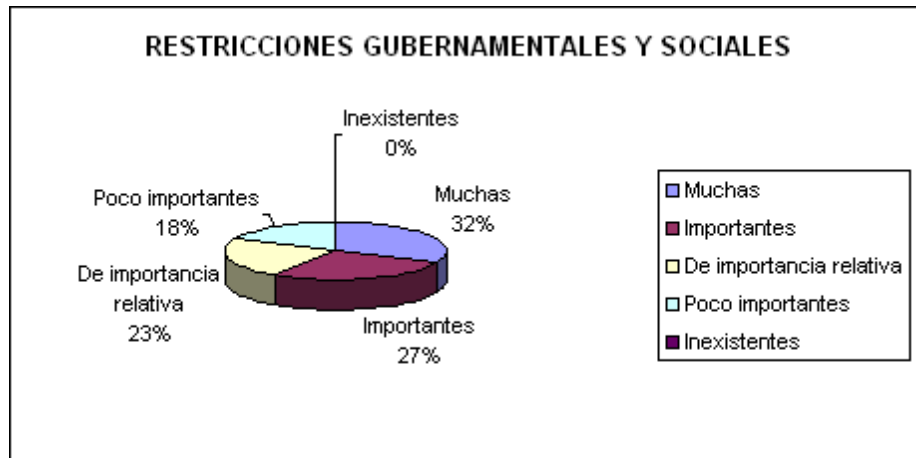
22



**RESTRICCIONES GUBERNAMENTALES Y SOCIALES**

Muchas	7
Importantes	6
De importancia relativa	5
Poco importantes	4
Inexistentes	0

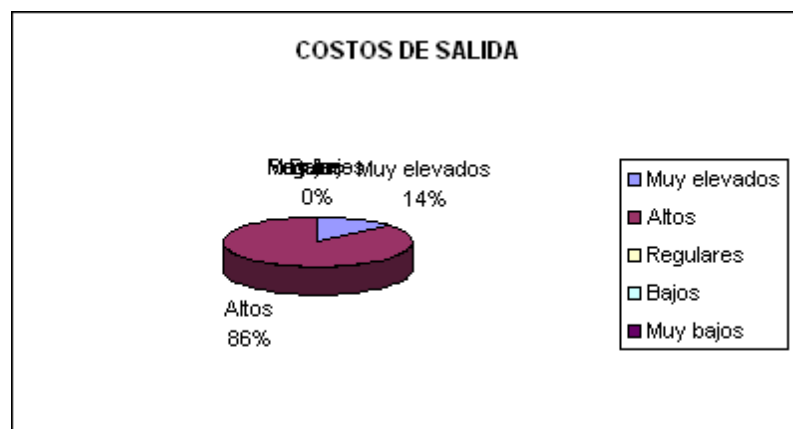
22



**COSTOS DE SALIDA**

Muy elevados	3
Altos	19
Regulares	0
Bajos	0
Muy bajos	0

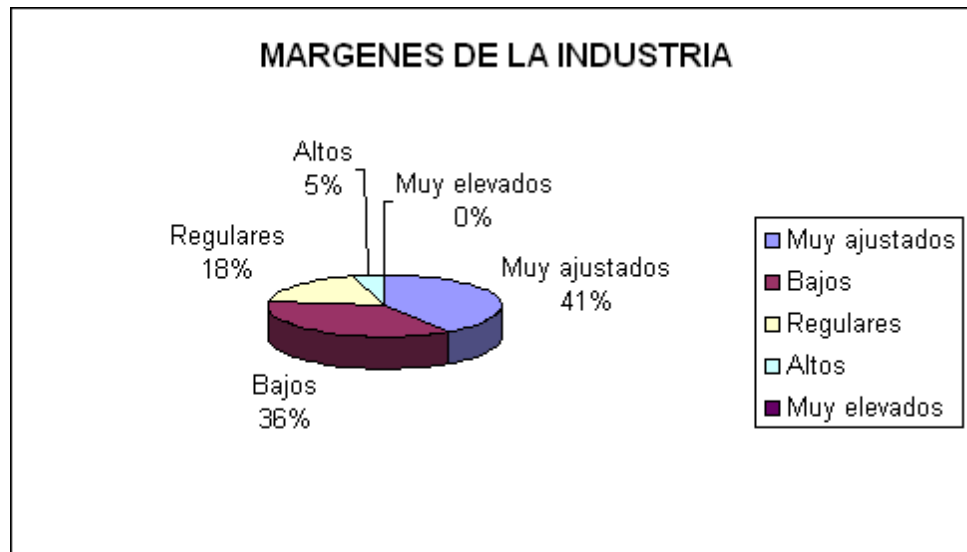
22



### MARGENES DE LA INDUSTRIA

Muy ajustados	9
Bajos	8
Regulares	4
Altos	1
Muy elevados	0

22



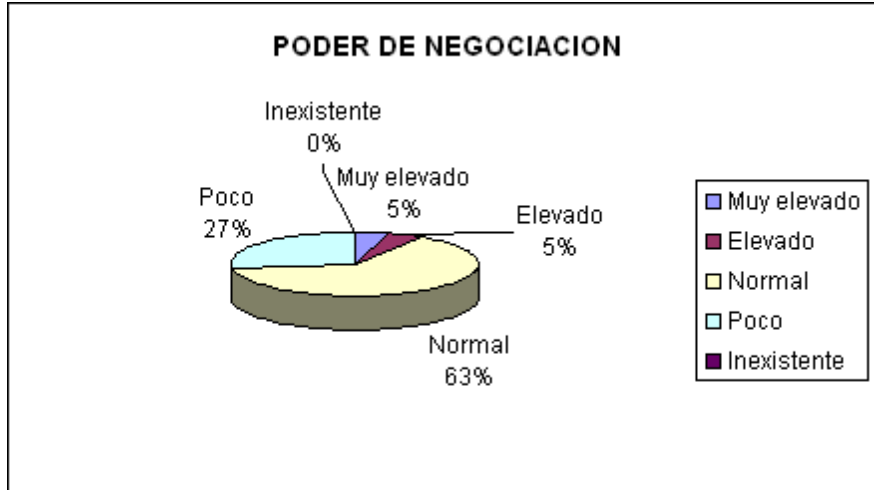


## PROVEEDORES

### PODER DE NEGOCIACION

Muy elevado	1
Elevado	1
Normal	14
Poco	6
Inexistente	0

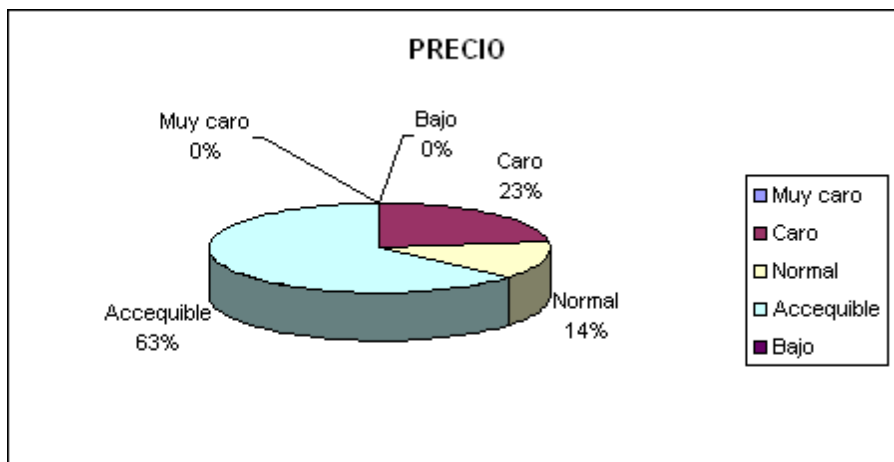
22



### PRECIO

Muy caro	0
Caro	5
Normal	3
Accequible	14
Bajo	0

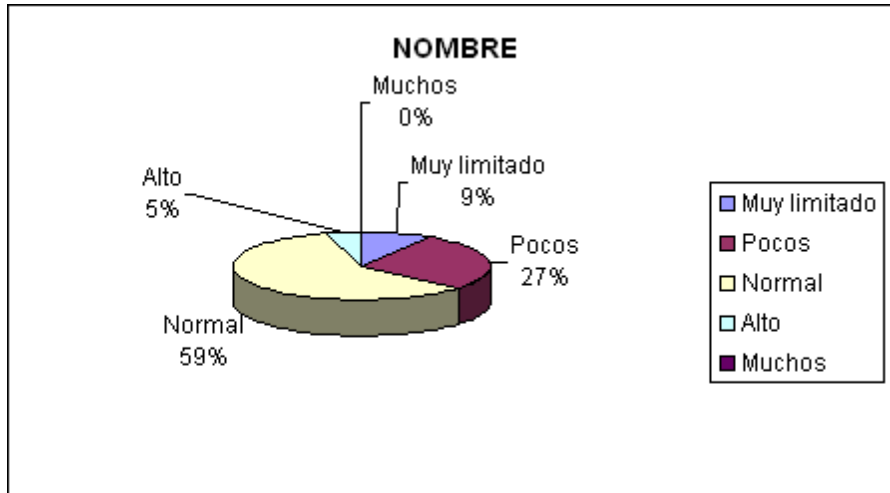
22



**NOMBRE**

Muy limitado	2
Pocos	6
Normal	13
Alto	1
Muchos	0

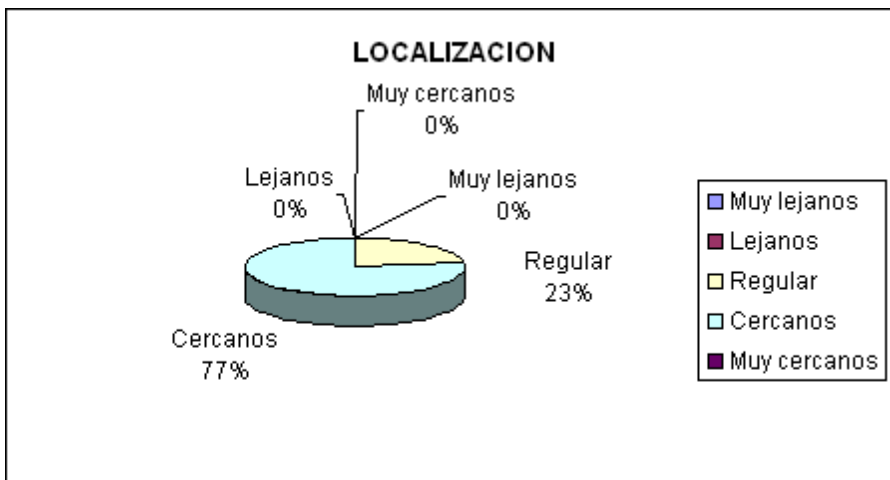
22



**LOCALIZACION**

Muy lejanos	0
Lejanos	0
Regular	5
Cercanos	17
Muy cercanos	0

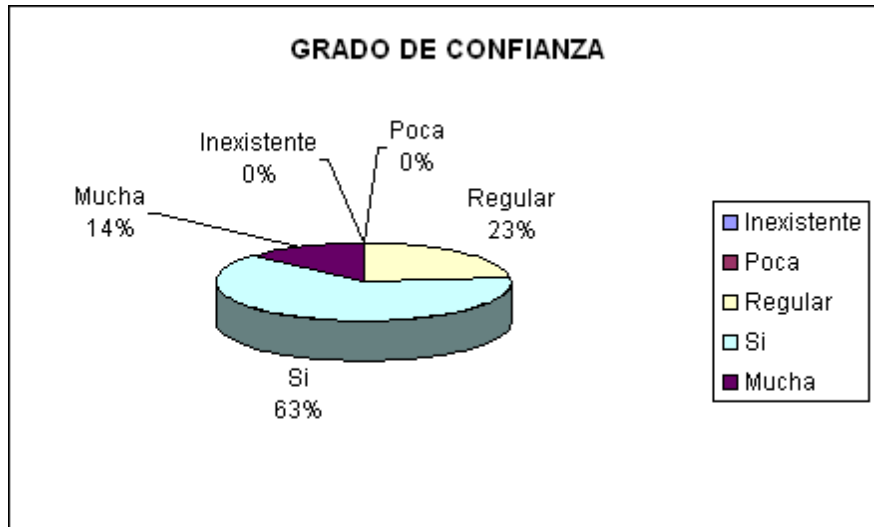
22



### GRADO DE CONFIANZA

Inexistente	0
Poca	0
Regular	5
Si	14
Mucha	3

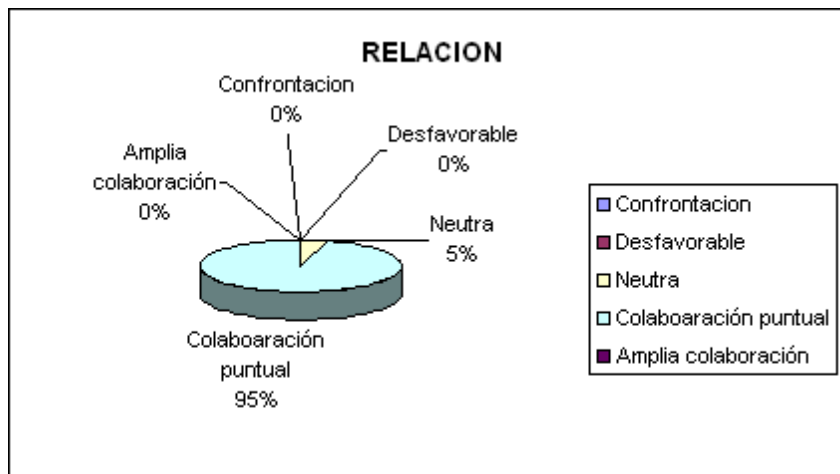
22



### RELACION

Confrontación	0
Desfavorable	0
Neutra	1
Colaboración puntual	21
Amplia colaboración	0

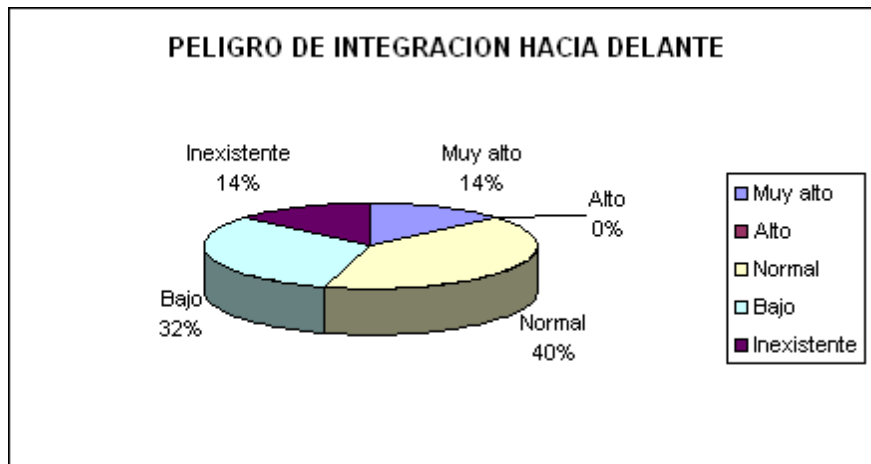
22



**PELIGRO DE INTEGRACION HACIA DELANTE**

Muy alto	3
Alto	0
Normal	9
Bajo	7
Inexistente	3

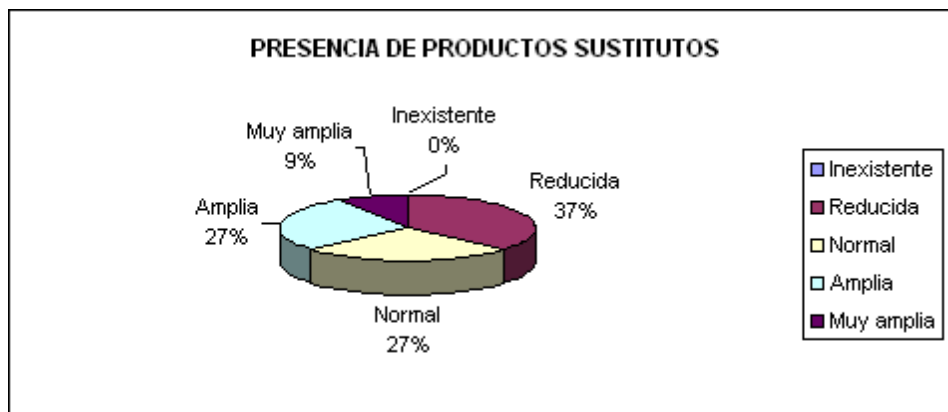
22



**PRESENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Inexistente	0
Reducida	8
Normal	6
Amplia	6
Muy amplia	2

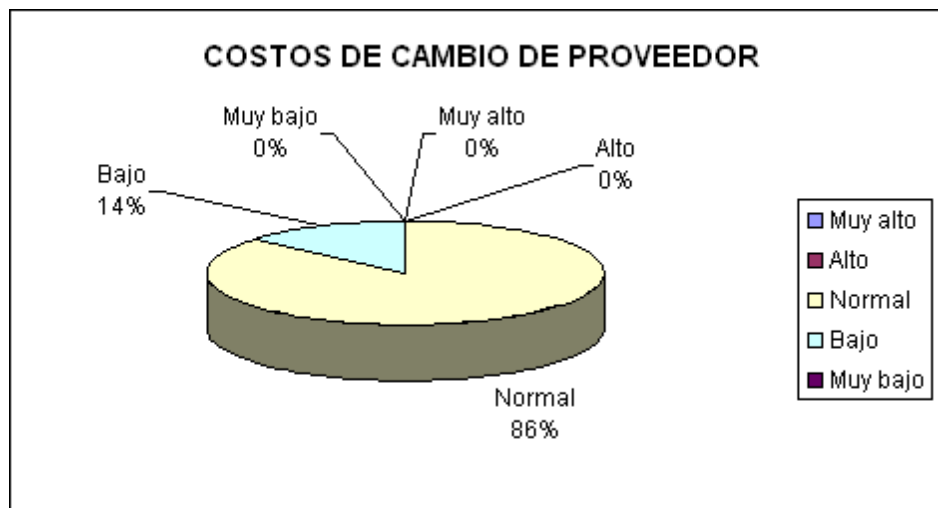
22



**COSTO DE CAMBIO DE  
PROVEEDOR**

Muy alto	0
Alto	0
Normal	19
Bajo	3
Muy bajo	0

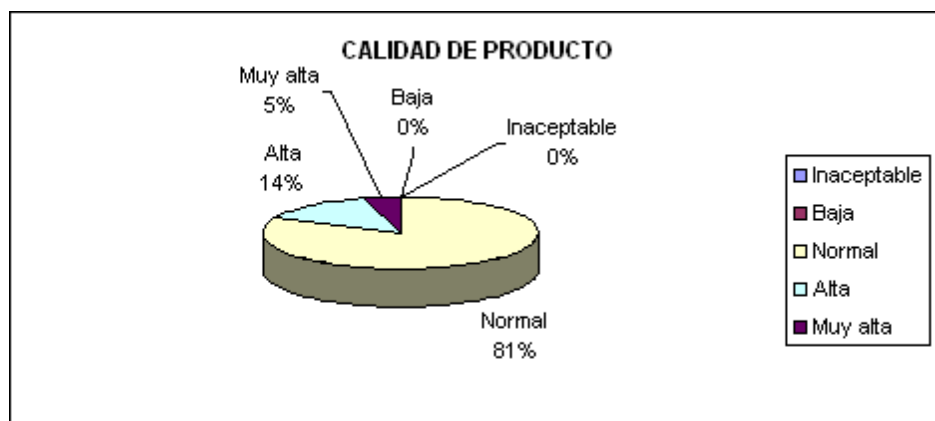
22



**CALIDAD DEL PRODUCTO**

Inaceptable	0
Baja	0
Normal	18
Alta	3
Muy alta	1

22

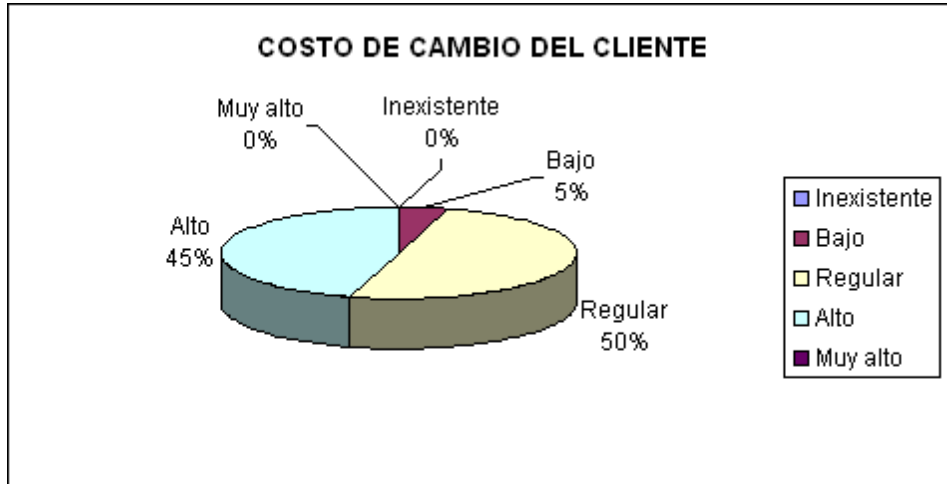


## CLIENTES

### COSTO DE CAMBIO DEL CLIENTE

Inexistente	0
Bajo	1
Regular	11
Alto	10
Muy alto	0

22



### NUMERO DE CLIENTES IMPORTANTES SOBRE EL TOTAL

La mayoría	4
Bastantes	12
Regular	3
Bajo	3
Muy bajo	0

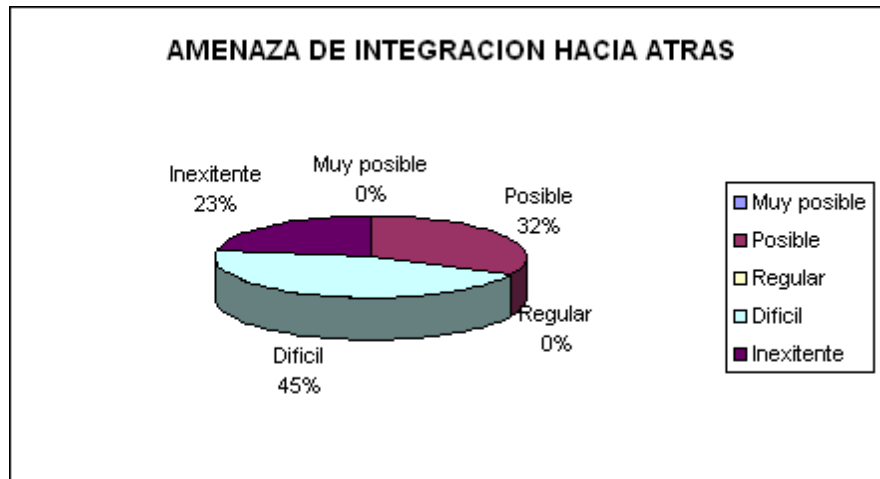
22



**AMENAZA DE INTEGRACION HACIA ATRÁS**

Muy posible	0
Posible	7
Regular	0
Difícil	10
Inexistente	5

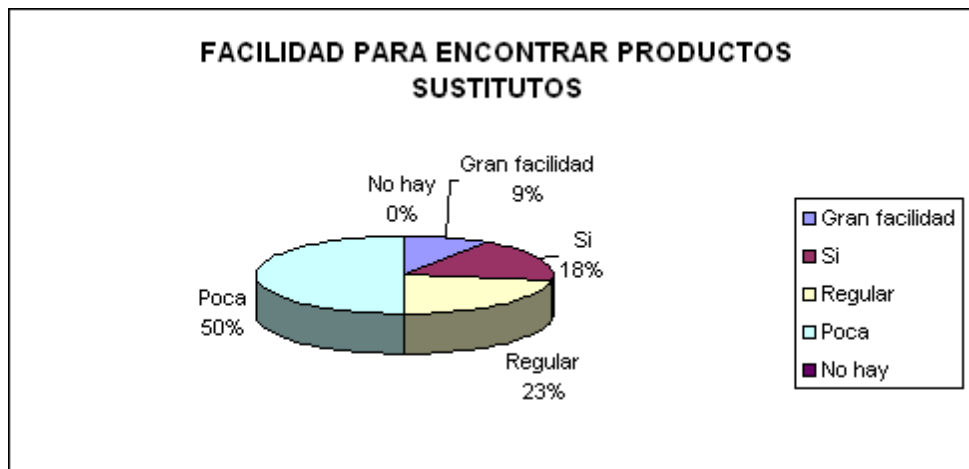
22



**FACILIDAD PARA ENCONTRAR PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Gran facilidad	2
Si	4
Regular	5
Poca	11
No hay	0

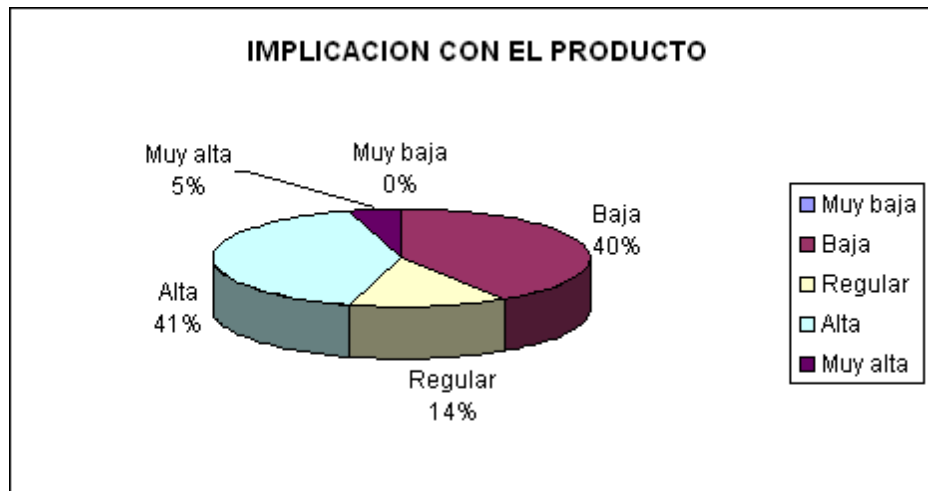
22



**IMPLICACION CON EL PRODUCTO**

Muy baja	0
Baja	9
Regular	3
Alta	9
Muy alta	1

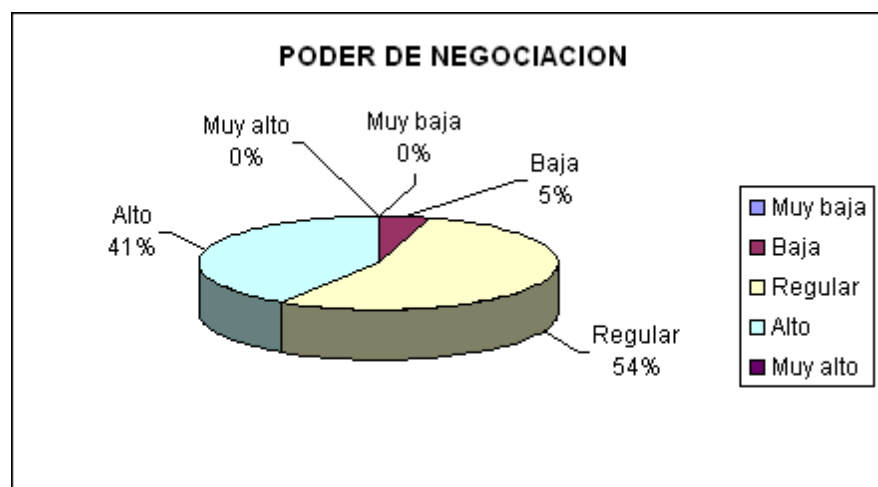
22



**PODER DE NEGOCIACION**

Muy baja	0
Baja	1
Regular	12
Alto	9
Muy alto	0

22



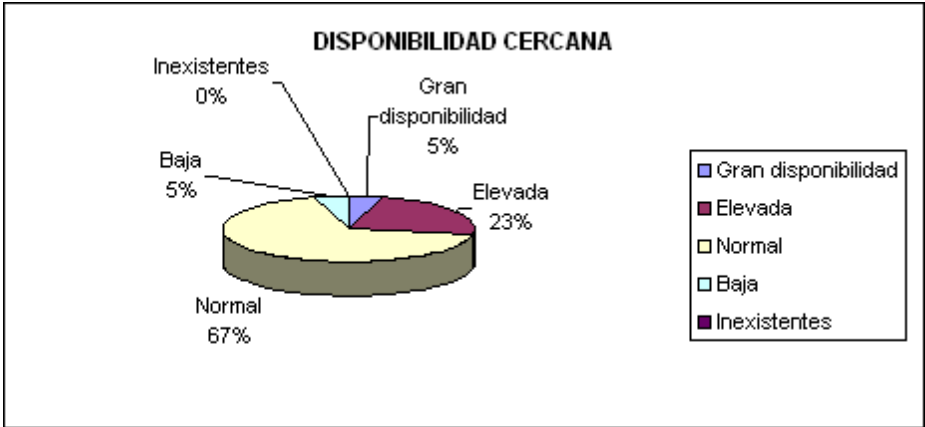


## PRODUCTOS SUSTITUTOS

### DISPONIBILIDAD CERCANA

Gran disponibilidad	1
Elevada	5
Normal	15
Baja	1
Inexistentes	0

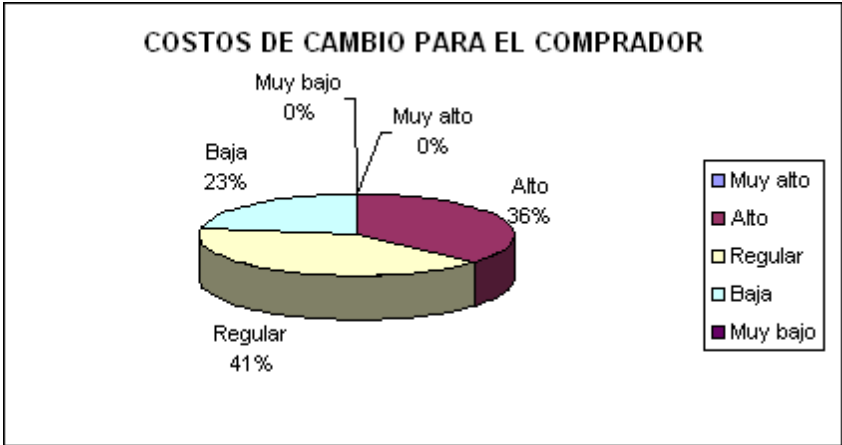
22



### COSTO DE CAMBIO PARA EL COMPRADOR

Muy alto	0
Alto	8
Regular	9
Baja	5
Muy bajo	0

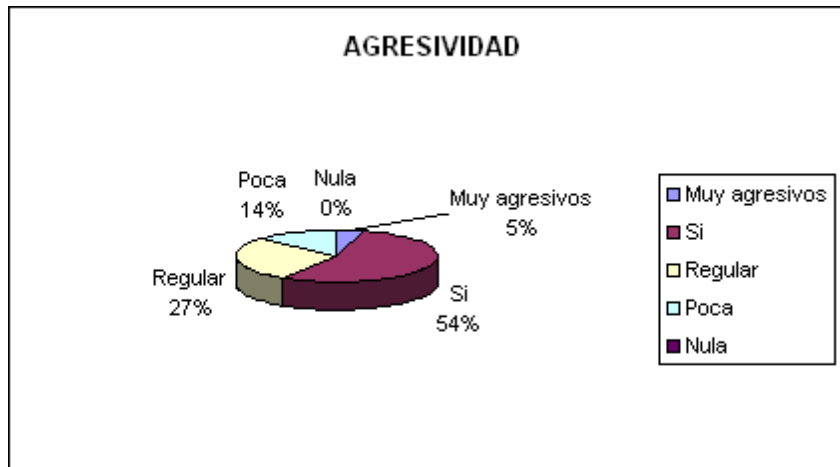
22



### AGRESIVIDAD

Muy agresivos	1
Si	12
Regular	6
Poca	3
Nula	0

22



### CONTRASTE RELACION VALOR- PRECIO

Ampliamente desfavorable	0
Desfavorable	0
Regular	15
Favorable	7
Muy favorable	0

22

