

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 134, ISSN: 0124-8219  
Agosto de 2012

## Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011

Juan Eduardo Vega  
Laura Natalie Guevara  
Miguel Ángel Hernández  
Paula Andrea Piedrahíta  
Hugo Alberto Rivera



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración



**Análisis estructural de sectores estratégicos:  
sector de la confección  
Período 2007-2011**

Documento de investigación No. 134

Juan Eduardo Vega  
Laura Natalie Guevara  
Miguel Ángel Hernández  
Paula Andrea Piedrahíta  
Hugo Alberto Rivera

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial  
Línea de investigación: perdurabilidad

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Bogotá D.C.  
2012

Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011 / Juan Eduardo Vega [y otros autores]. —Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.  
46 p. (Documento de Investigación; 134)

ISSN: 0124-8219

Análisis estructural de sectores estratégicos – Colombia – 2007-2011 / Perdurabilidad empresarial – Colombia – 2007-2011 / Planificación estratégica – Colombia – 2007-2011 / Éxito en los negocios – Colombia – 2007-2011 / Industria de la confección – Colombia – 2007-2011 / Competencia industrial – Colombia – 2007-2011 / I. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial Línea de investigación: perdurabilidad / II. Vega, Juan Eduardo / III. Guevara, Laura Natalie / IV. Hernandez, Miguel Ángel / V. Piedrahita, Paula Andrea / VI. Rivera, Hugo Alberto / VII. Título. / VIII. Serie

658.835

SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad del Rosario. Biblioteca

dcl

Agosto 21 de 2012

Juan Eduardo Vega  
Laura Natalie Guevara  
Miguel Ángel Hernández  
Paula Andrea Piedrahita  
Hugo Alberto Rivera

Corrección de estilo  
Gabriela de la Parra

Diagramación  
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario  
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: agosto de 2012  
Hecho en Colombia  
*Made in Colombia*

## Contenido

Introducción .....	5
1. Generalidades del sector .....	6
1.1. Descripción del sector .....	6
1.2. Reseña histórica de las firmas estudiadas.....	8
2. Análisis de la turbulencia .....	10
2.1. Factor incertidumbre.....	11
2.2. Factor complejidad .....	11
2.3. Factor dinamismo .....	13
3. Análisis estructural de sectores estratégicos AESE .....	15
3.1. Análisis de hacinamiento.....	16
3.2. Levantamiento del panorama competitivo.....	27
3.3. Análisis de fuerzas del mercado.....	32
3.4. Estudio de competidores .....	35
4. Conclusiones.....	42
Referencias.....	43
Anexo. Encuesta para determinar los canales, variedades y necesidades.....	45

# Índice

## Gráficos

Figura 1. Hacinamiento 2007.....	18
Figura 2. Hacinamiento 2008.....	18
Figura 3. Hacinamiento 2009.....	19
Figura 4. Hacinamiento 2010.....	19
Figura 5. Hacinamiento 2011.....	20
Figura 6. Evaluación medidas estadísticas .....	20

## Tablas

Tabla 1. Distribución geográfica de la industria textil en Colombia.....	7
Tabla 2. Datos financieros sector textil (ROA) .....	17
Tabla 3. Medidas estadísticas (ROA) .....	17
Tabla 4. Zonas de desempeño.....	22
Tabla 5. Matriz de doble entrada.....	24
Tabla 6. Peso porcentual de cada variable.....	24
Tabla 7. Grado de convergencia estratégica .....	25
Tabla 8. Panorama competitivo del sector .....	31
Tabla 9. Crecimiento Arturo Calle.....	36
Tabla 10. Crecimiento Hernando Trujillo .....	37
Tabla 11. Crecimiento Camisería Inglesa .....	37
Tabla 12. Crecimiento Villa Romana.....	38
Tabla 13. Carlos Nieto .....	38
Tabla 14. Deltas utilidad/ingreso/costos.....	39
Tabla 15. Arturo Calle .....	40
Tabla 16. Hernando Trujillo .....	40
Tabla 17. Camisería Inglesa .....	40
Tabla 18. Villa Romana.....	41
Tabla 19. Carlos Nieto .....	41

# Análisis estructural del sector estratégico de la confección período 2007-2011

Juan Eduardo Vega<sup>\*</sup>  
Laura Natalie Guevara<sup>\*\*</sup>  
Miguel Ángel Hernández<sup>\*\*\*</sup>  
Paula Andrea Piedrahita<sup>\*\*\*\*</sup>  
Hugo Alberto Rivera R<sup>\*\*\*\*\*</sup>

## Introducción

Durante los últimos años, la facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario ha venido desarrollando análisis de diversos sectores de la economía nacional con el fin de conformar una base de datos que permita avanzar en la identificación de factores que contribuyen al logro de la perdurabilidad. El presente documento contiene el estudio del sector textil, uno de los mayores generadores de empleo en el país.

La metodología implementada es el análisis estructural de sectores estratégicos AESE, que incluye la prueba del hacinamiento, el levantamiento del panorama competitivo, el análisis de las fuerzas de mercado y el estudio de competidores.

El estudio fue realizado por estudiantes de la asignatura Estrategia de Empresa I orientados por el profesor Hugo Alberto Rivera, director de la línea de investigación en perdurabilidad empresarial de la facultad de Administración.

---

\* Estudiante de pregrado de la facultad de Administración de la universidad del Rosario. Correo electrónico: vega.juan@ur.edu.co

\*\* Estudiante de pregrado de la facultad de Administración de la universidad del Rosario. Correo electrónico: guevara.laura@ur.edu.co

\*\*\* Estudiante de pregrado de la facultad de Administración de la universidad del Rosario. Correo electrónico: hernandez.miguel@ur.edu.co

\*\*\*\* Estudiante de pregrado de la facultad de Administración de la universidad del Rosario. Correo electrónico: piedrahita.paula@ur.edu.co

\*\*\*\*\* Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co

## 1. Generalidades del sector

### 1.1 Descripción del sector

Los textiles y su confección constituyen un elemento de consumo masivo y su origen se remonta al primer proceso de industrialización en regiones de Europa y Estados Unidos. Comenzó como una actividad doméstica ejercida en casa o talleres familiares, pero con el paso del tiempo y con la llegada de distintos procesos y adelantos tecnológicos se modificaron las dimensiones de producción, convirtiéndose en procesos masivos industriales en algunos casos. Este sector fue adquiriendo un peso importante en la economía mundial y en la actualidad es fundamental en la economía de cualquier parte del mundo por su efecto sobre tasas de empleo y tratados internacionales, entre otras razones.

En Colombia la industria textil y de confecciones ha sido uno de los sectores más tradicionales y dinámicos de los segmentos económicos, ya que desde comienzos del siglo XX las empresas textiles aportaron al país fuentes de empleo sostenibles y más aún cuando se industrializó el sector. Al comienzo se desarrolló con hilazas importadas; sin embargo, en la década del cincuenta se inició un proceso de integración hacia atrás alcanzando la autosuficiencia al proporcionar sus propios insumos para la elaboración de las distintas prendas de vestir. A partir de este hecho la industria algodonera nacional llegó a su apogeo y en las décadas del setenta y ochenta se vincularon materiales sintéticos (Acero, Achury y Bolívar, 2009).

Las empresas del sector textil han enfrentado distintas crisis por motivos económicos y varios tipos de contrabando, así como por prácticas desleales como el *dumping*; estos hechos le han restado competitividad al sector en general y han creado inestabilidad en las compañías. Para 1992 los controles en aduanas fueron cortados y esto trajo como consecuencia que los prospectos de competencia global fueran modificados; se obligó a las empresas a buscar modernización y una reingeniería para lograr mayor eficiencia elevando su competitividad, calidad y productividad para responder a las demandas de un mundo con un proceso de globalización constante (Brugen y Generalitat, 1999).

Una de las crisis más impactantes que ha afrontado el sector se vivió en 1998, cuando su crecimiento fue negativo (-1%). Las empresas solo cumplieron con 70% de sus objetivos de ventas, debido al aumento indiscriminado



de contrabando abierto y técnico; a este gran problema se sumó la obsolescencia de maquinaria y líneas de producción, así como el exceso de personal (Brugen y Generalitat, 1999).

El sector textil en Colombia se desarrolla en todo el país; no obstante, existen unos focos principales como Bogotá, Medellín y Cali. A continuación se muestra la distribución:

**Tabla 1. Distribución geográfica de la industria textil en Colombia**

<i>Distribución geográfica</i>	<i>Participación</i>
Medellín	64,4%
Bogotá	21,3%
Cali	3,2%
Risaralda	3,0%
Atlántico	2,8%
Caldas	1,3%
Resto del país	4,0%
Total	100%

Fuente: Asociación Colombiana de Productores Textiles (Ascoltex).

Como puede verse, Bogotá y Medellín representan las dos concentraciones más grandes; sin embargo, no se ilustran las estructuras y características de cada una, por ejemplo, las industrias ubicadas en Bogotá son muy grandes y las de Medellín están atomizadas (hay un gran número de industrias pequeñas); sin bien las dos estructuras son parecidas en cuanto a importancia, son diferentes en cuanto a sus características.

En la historia textil de Colombia, Medellín es una ciudad con gran tradición. Las principales empresas se caracterizan por su antigüedad y surgieron como compañías familiares con una muy baja escala de producción, pero pronto pasaron a conformar conglomerados industriales importantes bajo la forma de sociedades anónimas. Por su parte, Bogotá se caracteriza por ser una industria más joven y familiar ya que muchas de sus empresas siguen siendo manejadas por los familiares de los emprendedores (Acero, Achury y Bolívar, 2009).

En este trabajo se pretende hacer un análisis estructural del sector de la confección de ropa formal para hombre. Para este fin se utilizó la herramienta

ta de análisis estructural de sectores estratégicos (AESE) desarrollada por el profesor Hugo Alberto Rivera Rodríguez de la Universidad del Rosario (Restrepo y Rivera, 2005). Dicha herramienta permite llevar a cabo el análisis del sector en cuatro etapas: análisis de hacinamiento, panorama competitivo, análisis de fuerzas de mercado y estudio de competidores.

Para este análisis se estudiaron las empresas Arturo Calle, Hernando Trujillo, Villa Romana, Carlos Nieto y Camisería Inglesa.

## 1.2 Reseña histórica de las firmas estudiadas

### 1.2.1 Arturo Calle

Arturo Calle es una industria que surgió en Bogotá cuando el señor Arturo Calle incursionó en el mundo de la ropa masculina después de haber trabajado en Hilanderías Pepalfa, una fábrica de medias en donde permaneció durante dos años. Al término de este tiempo renunció y adquirió un primer almacén que le costó \$ 17.000, donde estableció su primer intento de empresa independiente a la cual llamó La Camisita. Poco tiempo después el sitio fue demolido, don Arturo adquirió un local más grande y puso un establecimiento llamado El Dante. Tres años después, por sugerencia de un amigo experto en mercadotecnia, modificó el nombre a Arturo Calle, respondiendo a un nombre “corto e imponente”. De esta manera se desarrolló la expansión comercial de Arturo Calle hasta llegar al día de hoy, cuando se consolida como una de las empresas más importantes en la confección, venta y distribución de prendas de vestir masculinas, abarcando distintos segmentos y objetivos.

### 1.2.2 Carlos Nieto

Carlos Nieto estudió en la Escuela Naval de Cadetes. Al terminar sus estudios se trasladó a Italia para tomar unos cursos de costura y cuando regresó a Colombia estableció su primera tienda dedicada a la moda de prendas para hombre llamada Don Carlos. En un principio fue difícil establecer su estilo, precisamente por su concepto innovador; sin embargo, con el paso del tiempo Carlos Nieto fue consolidándose como un modelo de elegancia, cuyos diseños corresponden a estilos y tendencias italianas.

### 1.2.3 Hernando Trujillo

La cadena de almacenes de Hernando Trujillo se posicionó hace más de cincuenta años. Fue el primer confeccionista en ponerle su nombre a su marca, cuya oferta de calidad y profesionalismo ha logrado crear un imaginario en la sociedad colombiana. Expresidentes como Carlos Lleras y Belisario Betancur han usado estos vestidos. Cuando obtuvo su diploma de bachiller y se graduó en el arte del diseño y la confección, Hernando Trujillo trabajó en grandes empresas como Everfit, Valher y Hermega. Al retirarse conformó su primer establecimiento con diez operarios y unas pocas máquinas, en donde hacía confecciones y arreglos para terceros; poco tiempo después surgió HT La Moda Masculina. En 1968 abrió su primer almacén en Bogotá y ahora tiene veinte, una estructura de producción moderna y más de 350 empleados.

### 1.2.4 Villa Romana

Villa Romana se apuntaló hace más de quince años como licenciataria para Colombia y América Latina de marcas europeas reconocidas como Yves Saint Laurent, Guy Laroche, Louis Feraud y Austin Reed, y corresponde al nombre de Textron S.A. En sus inicios abrió tres almacenes y su calidad y exclusividad fueron consolidando un mercado prometedor. En este momento cuenta con más de treinta tiendas en las principales ciudades y centros comerciales del país.

### 1.2.5 Camisería Inglesa

Camisería Inglesa se fundó en 1974. Sus orígenes son humildes, pues surgió como una industria “casera” que confeccionaba camisas sobre medidas, en especial para dotaciones de pequeñas industrias; con el paso del tiempo se transformó en un satélite de confección de camisas de distintas marcas, llegando a vender al por mayor tanto en Bogotá como en otras ciudades del país. Después de ofrecer este servicio por cinco años, la marca Camisería Inglesa tomó fuerza con un primer almacén ubicado en Bogotá, buscando recuperar algunos conceptos de la cultura inglesa como sinónimos de sobriedad y elegancia. Tiempo después, la adquisición de maquinaria de alta tecnología y la gran aceptación por parte de los bogotanos llevaron a la compañía a posicionar

la marca en otras ciudades del país, expandiendo, asimismo, su portafolio de productos para atender las necesidades de un público cada vez más exigente.

## 2. Análisis de la turbulencia

Antes de realizar el análisis estructural, se procede a realizar el análisis de turbulencia del sector. La turbulencia está determinada por la inestabilidad en el ambiente de las organizaciones, los recursos y las restricciones que cambian constantemente, obligando a la empresa a reaccionar y tomar medidas al respecto.

Para Guegen:

La turbulencia es una cadena de acontecimientos más o menos espaciados en el tiempo, más o menos favorables, pero impredecibles en cuanto a su magnitud, suficientemente nuevos para causar un impacto en las organizaciones [...] generando una reconsideración de la estrategia de la empresa (Rivera, 2010, p. 90).

De acuerdo con lo anterior, los acontecimientos de la turbulencia vienen dados por variables de magnitud y frecuencia y la empresa debe reaccionar llevando a cabo un cambio en la estrategia. Es importante aclarar que la turbulencia siempre viene acompañada con cierto grado de incertidumbre, más que todo en la magnitud, en donde no puede saberse con certeza los resultados de esta cadena de acontecimientos.

Aunque muchos teóricos consideran que un elevado grado de turbulencia es un indicio negativo para la empresa, muchos otros creen que la turbulencia no es ni buena ni mala; lo importante es la forma en que la organización la enfrenta. En el texto *Así actúan los verdaderos estrategas* se muestra que, si bien pueden surgir “amenazas de muerte repentina”, en donde varios factores afectan a la empresa al mismo tiempo creando una “tormenta perfecta”, el entorno también le brinda “oportunidades de oro”, en donde puede mejorar su capacidad para crear y mantener su valor (Sull, 2009).

Lo más importante de la turbulencia es que obliga a los directivos a tomar una posición activa en cuanto a la estrategia y permite que la empresa se vuelva flexible, se adapte y mejore su capacidad de respuesta, bien sea ante “tormentas perfectas” u “oportunidades de oro”.

Así pues, la turbulencia como fenómeno se refiere a un conjunto de acontecimientos transformadores constantes e impredecibles que surgen a partir de

diferentes factores, entre los que se destacan los demográficos, tecnológicos y de regulaciones. Para Guegen la turbulencia (T) se encuentra explicada en función de la complejidad (C), el dinamismo (D) y la incertidumbre (I) (Rivera, 2010).

$$T = f(C, D, I)$$

Entonces, para llevar a cabo un análisis de turbulencia identificaremos factores demográficos, tecnológicos y de regulaciones, entre otros, para determinar las dimensiones de complejidad, dinamismo e incertidumbre (Rivera, 2010).

### 2.1 Factor incertidumbre

El sector textil ha aumentado de manera significativa su grado de incertidumbre durante los últimos diez años debido al incremento de la participación del país en los mercados globales y su inclusión en la globalización, efecto que se refleja en los volúmenes actuales de importación y exportación. Esta participación aumenta la incertidumbre porque los sucesos que ocurren en un lugar del mundo afectan directa o indirectamente sobre el mercado y se evidencia en la actividad bursátil, en que las acciones son muy sensibles a las variaciones macroeconómicas.

### 2.2 Factor complejidad

La complejidad del sector se vive en un contexto que, al igual que la incertidumbre, ha sido fuertemente afectado por la globalización. El primer factor a analizar es la entrada de nuevos competidores al sector.

Estos competidores, en buena parte extranjeros, están obligando a que las empresas nacionales se enfoquen en dar al cliente un valor agregado mediante la calidad y el servicio.

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) lo analiza como una gran oportunidad a mediano y largo plazo. “Es una opción para que los confeccionistas nacionales busquen la manera, primero de confeccionarles, y luego, de convertirse en sus proveedores para otros países de la región” (El tiempo.com, <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2438655>).

No obstante, eso no sucederá a corto plazo. Cristian García, encargado de la expansión de Mango en América Latina lo ratifica: “Inicialmente todo lo que vendamos será traído desde Barcelona, pero después, con más apertura de tiendas, sí podríamos pensar en producir acá, si la calidad y los costos lo permiten” (El tiempo.com, <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2438655>). Si a esto se le suma la revaluación del peso, se estaría hablando de grandes volúmenes de mercancía que entrarían al país.

El mercado colombiano es cada vez más atractivo y las empresas extranjeras ingresan aumentando la competencia, la rivalidad y sobre todo la complejidad. Las marcas Ermenegildo Zegna, Forus, Rethink y Hugo Boss anunciaron su interés por abrir almacenes en el país. A ellos se suman los ya confirmados Zara, que comenzó operaciones en Bogotá este año 2012; Mango, que este año abre tres tiendas más en Medellín, Bogotá y Cartagena; los chilenos de Fallabella, quienes ampliarán su cadena de almacenes; la marca inglesa Laura Ashley, representada en Colombia por la familia Solari, que abrirá locales en Bogotá; los zapatos chilenos Forus compraron inmuebles de La Maravilla S.A. para abrir sus puntos de venta en Colombia; la argentina Rethink (ropa informal) abrió su primera tienda en Medellín y planea extenderse a otras ciudades).

También es importante agregar la tendencia de las grandes superficies a entrar en la competencia; ejemplo de ello son Carrefour y Éxito, que están apostando a sus propias fábricas por medio de maquiladores de confecciones, pues se garantizan bajos costos y buenos precios por el aumento en la superficie de venta de confecciones. En opinión del presidente de la firma de análisis Raddar, Camilo Herrera, las marcas que puedan mantener precios bajos tendrán una ventaja porque a pesar de que las prendas son un bien de primera necesidad podrían restringirse en los hogares si entraran a competir con otros productos de consumo como los alimentos. Los siguientes factores que generan complejidad son la informalidad y el contrabando, pues han aumentado significativamente en los últimos años.).

Esta condición se caracteriza porque las compañías informales se benefician de ventajas en costos que las protegen de la presión competitiva de empresas formales más productivas que, de otra manera, ganarían mayor participación de mercado; sin embargo, estas empresas no tienen acceso a capital de instituciones financieras formales, creando barreras al crecimiento y quedando atrapadas en operaciones de baja productividad. Los trabajadores

informales no tienen acceso a seguridad social y por lo general tampoco a capacitaciones y entrenamiento financiados por el empleador).

Lo anterior evidencia que hay una gran cantidad de pequeñas empresas informales que, si bien no están estructuradas, representan un porcentaje importante de la participación del sector. Estas empresas se encuentran en hacinamiento y muchas de ellas desaparecen anualmente.

En 1998 el contrabando representó un 30% de las ventas del sector. Aunque esta cifra ha ido disminuyendo en los últimos años todavía es un gran problema que erosiona al sector textil. En 2008 se retuvo mercancía de contrabando evaluada en más de \$ 337.000 millones; de esa suma, \$ 107.000 millones correspondieron al sector textil; \$ 43.000 millones a vehículos y partes y \$ 41.000 millones a calzado.

### 2.3 Factor dinamismo

El primer factor es la valoración del impacto ambiental que, de acuerdo con el aumento de regulaciones en esta materia, está afectando la dinámica del sector en cuanto a procesos de producción, tipo de material utilizado y los mismos productos fabricados.

El impacto ambiental es el conjunto de efectos positivos y negativos que una actividad económica, en marcha o proyectada, ejerce sobre el nivel de vida y el ambiente físico de su zona de influencia. En este caso, la evaluación del impacto ambiental resulta de un diagnóstico de la presión que ejerce la industria textil sobre el medio ambiente, en cuanto a utilización de recursos naturales, generación de vertimientos, emisiones y residuos sólidos, así como las consecuencias de la actividad productiva sobre la salud humana (Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente, DAMA, 2004).

Otro factor que genera dinamismo es la certificación de calidad ISO 9000, pues las empresas están cada vez más preocupadas por obtenerla para asignar un valor agregado a los productos que fabrican. Las normas ISO 9000 son normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) compuestas por estándares y guías relacionados con sistemas de gestión aplicables en cualquier tipo de organización, y de herramientas específicas como los métodos de auditoría. Aunque supone una cierta dedicación, su implementación en las empresas ofrece una gran cantidad de ventajas, entre ellas:

- Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.
- Aumento de la productividad.
- Mayor compromiso con los requisitos del cliente.
- Mejora continua.
- Facilidad de acceso a grandes clientes y administraciones públicas.
- Mayor y mejor acceso a los mercados internacionales.

El siguiente elemento del dinamismo es el cambio de tendencias y moda. Es claro que la moda es un factor diferenciador y se ha enmarcado en los movimientos sociales y culturales de la época; genera dinamismo porque obliga a las empresas a innovar en cuanto a productos, diseños y tendencias.

En la actualidad se implementa en Colombia el concepto de colecciones, que obliga a las empresas a cambiar las tendencias, los colores, las telas y muchos otros factores con cierta periodicidad. Dado que en Colombia no hay estaciones, los conceptos primavera-verano y otoño-invierno no son aplicados de manera puntual como se hace en otros países; y las empresas manejan colecciones de acuerdo con las festividades del país. De esta forma se han creado cuatro colecciones importantes que marcan la tendencia: en primer lugar, la temporada de madres en los meses de marzo, abril y mayo, seguida por la temporada de padres y mitad de año, que abarca los meses de junio, julio y agosto; la temporada de amor y amistad, en los meses de septiembre, octubre y noviembre; y por último, la temporada navideña y de fin de año en los meses de diciembre, enero y febrero (ANDI, 2010).

El siguiente factor para considerar en el dinamismo es la necesidad continua de nuevas tecnologías. Uno de los principios fundamentales de la industria textil moderna es que nunca considera los procesos de producción como definitivos o acabados. Su base técnico-científica es revolucionaria, provocando así el problema de la obsolescencia tecnológica en períodos cada vez más breves. En este sentido, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han entrado con mucha fuerza en el proceso textil, garantizando una fabricación rápida y eficaz (ANDI, 2010).



En lo relacionado con los procesos de fabricación de fibras se están implementando desarrollos innovadores que buscan darle un valor agregado a las prendas y a los tejidos, por ejemplo, aumentar la calidad de la impresión por inyección de tinta a los textiles, nuevas microfibras en las que se utiliza la tecnología industrial de plasma frío, recubrimientos y reactivos para reducir la inflamabilidad o modificar la limpieza de los textiles, avances que involucran procesos biológicos que van desde el mejoramiento genético del algodón, la lana y la seda, hasta la creación de nuevas fibras a partir de biopolímeros (Manrique, 2009).

Dentro de todos estos desarrollos se destacan las investigaciones relacionadas con nanotextiles en instituciones como la Universidad de los Andes, con el apoyo de Colciencias, encaminados a lograr métodos de fabricación de fibras que contengan nanotubos de carbono, que exhiban características conductoras con el fin de obtener tejidos antiestáticos e incrementar la conductividad eléctrica, entre otros. Además, se están desarrollando recubrimientos con los que se logre un cambio de color al paso de una corriente eléctrica de bajo voltaje (Cidetexco, 2003).

A manera de conclusión se determina que el sector analizado es muy turbulento, ya que muestra gran intensidad en las dimensiones observadas (dinamismo, complejidad e incertidumbre), determinadas a partir de factores como la tecnología, índices macroeconómicos, grado de informalidad y contrabando y el aumento de la competencia internacional. También se tuvieron en cuenta los factores demográficos, las diferentes regulaciones y subsidios del sector.

### **3. Análisis estructural de sectores estratégicos AESE**

El análisis estructural de sectores estratégicos AESE es una metodología creada por Luis Fernando Restrepo y Hugo Alberto Rivera, investigadores del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario. Esta metodología busca dar respuesta a la preocupación de los empresarios por comprender lo que sucede en su sector y les brinda herramientas para emprender estrategias que tengan en cuenta su estructura interna y las posibilidades de crecimiento dentro de la industria. La metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en el sector estratégico se desarrolla mediante las siguientes pruebas:

- Análisis de hacinamiento, el cual consta de dos subpruebas: hacinamiento cuantitativo y hacinamiento cualitativo.
- Levantamiento del panorama competitivo.
- Análisis de fuerzas del mercado.
- Estudio de competidores: supuestos del sector, crecimiento sostenible e índices de erosión.

### 3.1 Análisis de hacinamiento

El análisis de hacinamiento se divide en cuantitativo y cualitativo.

#### 3.1.1 Hacinamiento cuantitativo

El hacinamiento cuantitativo tiene como finalidad determinar el grado de asimetría de los resultados financieros del sector estratégico, para lo que se requieren cálculos estadísticos como la media, la mediana y el tercer cuartil; por tal motivo, es necesario establecer un indicador financiero que sirva como elemento de comparación en el sector estratégico. El estudio permite medir el comportamiento de la asimetría en el tiempo y para ello se utiliza información financiera de los últimos cinco años. Después de obtener dicha información se efectúan los cálculos del indicador para las empresas que forman parte del sector estratégico y posteriormente se calculan de los indicadores estadísticos: tercer cuartil, media y mediana para cada uno de los años sobre los cuales se tiene información. Realizado el cálculo se debe hacer una separación de empresas por zonas de hacinamiento, dependiendo de la ubicación que surja, utilizando los siguientes criterios de clasificación (Restrepo y Rivera, 2005):

Zona 1: empresas cuyo indicador se encuentre por encima del tercer cuartil.

Zona 2: empresas ubicadas entre la media y el tercer cuartil.

Zona 3: empresas ubicadas entre la mediana y la media.

Zona 4: empresas ubicadas por debajo de la mediana o media.

Zona 5: empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

A continuación se plasma la información obtenida en un gráfico lineal que permita identificar la evolución del tercer cuartil y la media, y en un segundo gráfico se observa la ubicación de las empresas en las cinco zonas de hacinamiento; por último se analizan los datos.

De acuerdo con lo anterior se hizo un análisis de hacinamiento cuantitativo del sector textil para las siguientes empresas: Arturo Calle, Hernando Trujillo, Camisería Inglesa, Villa Romana y Carlos Nieto con la información financiera obtenida de la Cámara de Comercio de Bogotá. El indicador escogido para dicho análisis fue el ROA en el período comprendido entre 2007 y 2011; al realizar los cálculos estadísticos del ROA se encontró lo siguiente:

**Tabla 2. Datos financieros sector textil (ROA)**

	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Empresa</i>	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>	<i>ROA</i>
Arturo Calle	12,27%	12,55%	17,04%	11,87%	7,50%
Hernando Trujillo	1,46%	3,07%	4,87%	8,66%	7,96%
Camisería Inglesa	3,14%	1,14%	10,08%	73,02%	46,02%
Villa Romana	5,98%	4,46%	4,40%	4,82%	5,26%
Carlos Nieto	85,89%	12,31%	14,06%	2,59%	2,22%

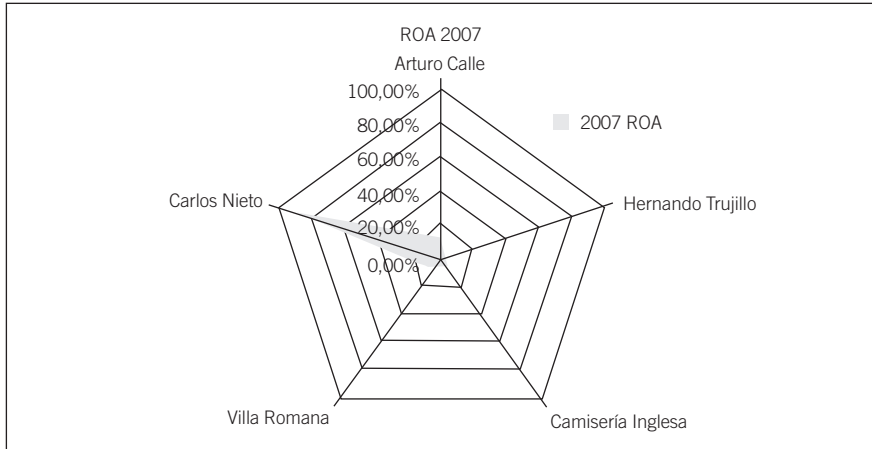
Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3. Medidas estadísticas (ROA)**

Media	21,75%	6,70%	10,09%	20,19%	13,79%
Mediana	5,98%	4,46%	10,08%	8,66%	7,50%
Tercer cuartil	12,27%	12,31%	14,06%	11,87%	7,96%

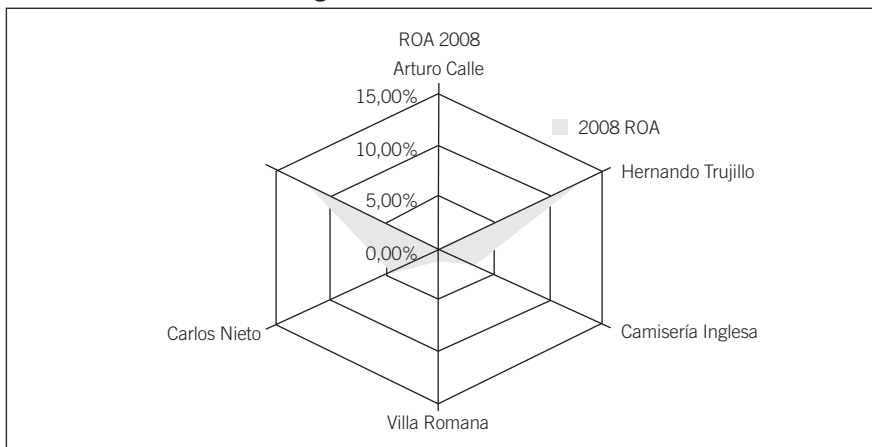
Fuente: elaboración propia.

**Figura 1. Hacinamiento 2007**



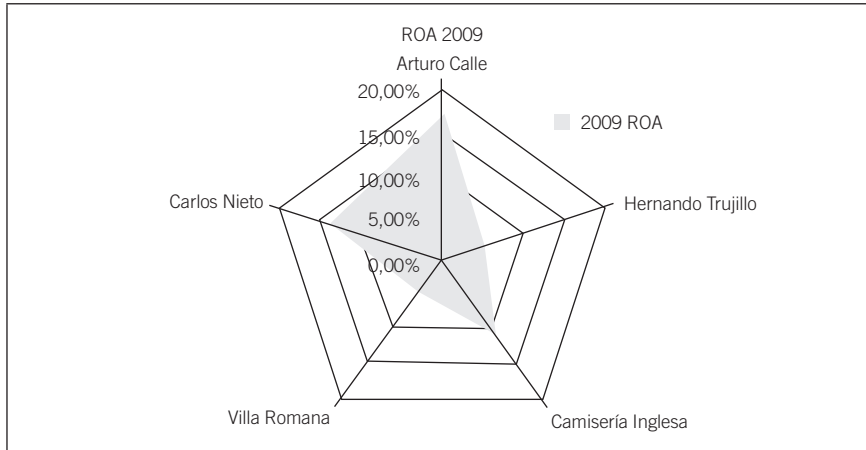
Fuente: elaboración propia.

**Figura 2. Hacinamiento 2008**



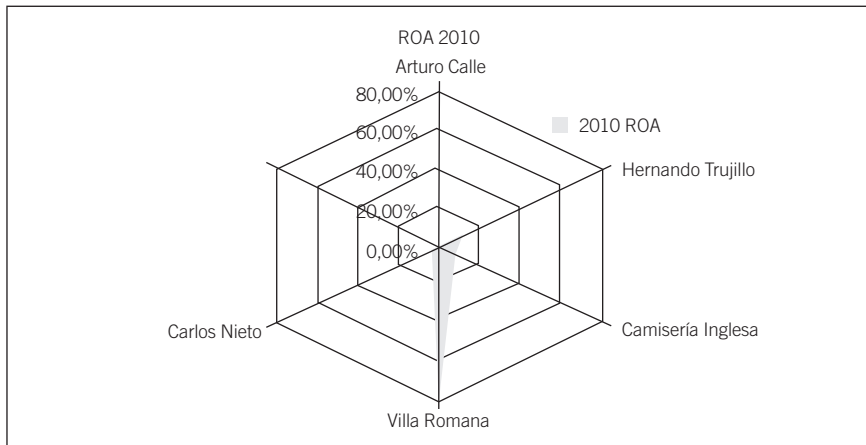
Fuente: elaboración propia.

**Figura 3. Hacinamiento 2009**



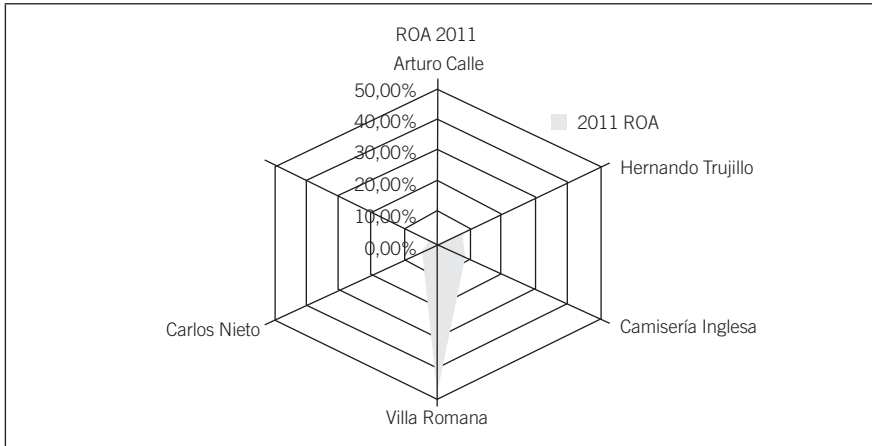
Fuente: elaboración propia.

**Figura 4. Hacinamiento 2010**



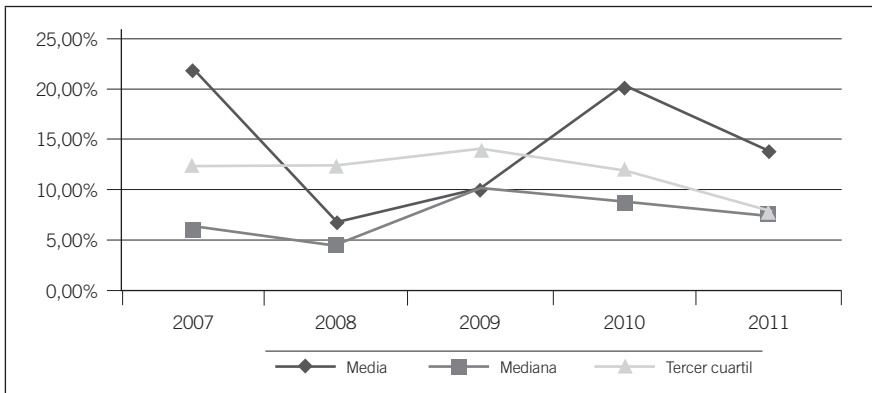
Fuente: elaboración propia.

**Figura 5. Hacinamiento 2011**



Fuente: elaboración propia.

**Figura 6. Evaluación medidas estadísticas**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados indican que la media es mayor que la mediana y además se encuentran empresas con desempeño superior. Esto quiere decir que los resultados son homogéneos por dispersión y que la asimetría financiera del sector es cada vez mayor, debido a que la diferencia entre la media y el tercer cuartil es escasa, sobre todo en el año 2009; por consiguiente, se puede observar que este sector se encuentra en decrecimiento y obtuvo una leve mejoría en el año 2010.

En Arturo Calle el nivel del ROA ha sido favorable durante los últimos años. Según este indicador, la empresa ha tenido un buen manejo de sus activos, debido a los altos márgenes de rentabilidad que obtuvo durante los

primeros cuatro años analizados; sin embargo, en 2011 se evidencia una caída significativa de este indicador, es decir, en este último año analizado los activos de la firma no fueron productivos debido a la caída de las exportaciones como consecuencia de la desaceleración económica.

En cuanto a Hernando Trujillo, el nivel del ROA en los primeros años de análisis es bajo y se mantiene así hasta 2009; esto se debe, en gran medida, a que durante estos años el sector de confecciones sufrió un decrecimiento en su producción y ventas. En 2010 este indicador aumentó de manera significativa gracias a que Estados Unidos aprobó la extensión por un año de la Ley Atpdea y el Sistema General de Preferencia (SGP), con la cual se beneficiaron las exportaciones del sector textil y de confecciones (Mapfre-Crediseguro S.A., 2010).

Respecto a Camisería Inglesa, el nivel del ROA, durante los primeros años, es el más bajo del sector debido a que esta firma es la más reciente. Durante los dos últimos años el nivel del ROA aumentó en forma significativa porque esta firma ha utilizado promociones que le generaron mayor rentabilidad.

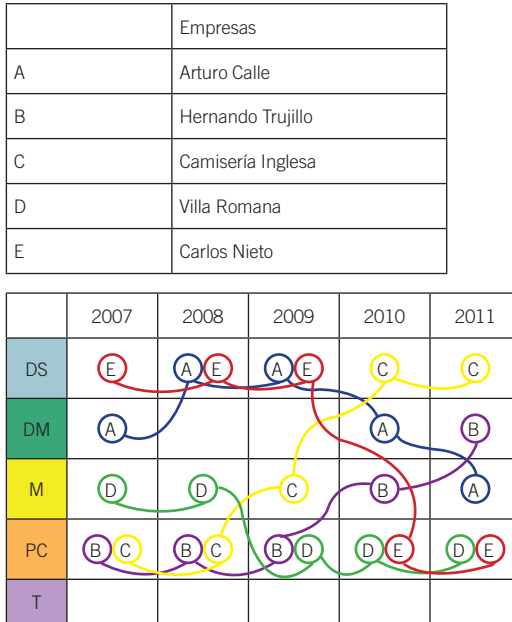
Para Villa Romana, el nivel del ROA durante los años analizados es significativamente bajo con respecto a las demás empresas; no obstante, en 2011 este indicador obtuvo una leve mejoría con respecto a los demás años debido al lanzamiento de la marca Austin Reed y su última colección en todos los locales comerciales de Colombia, de tal forma que esta empresa ofrece a su mercado objetivo productos de mayor calidad, mejorando la eficiencia en el uso de sus activos.

En cuanto a Carlos Nieto, el nivel del ROA durante los años analizados ha sido favorable; esto se debe a la implementación de líneas de sastrería personalizadas que demuestra el manejo eficiente de sus recursos durante los primeros años; sin embargo, en los dos últimos años este indicador decreció de manera significativa por el manejo ineficiente de los recursos, generando una baja rentabilidad pese a que en el año 2010 el sector se recuperó de la crisis de exportaciones que sufría desde 2009.

En conclusión, el sector textil presenta un alto grado de hacinamiento porque durante los años analizados la mayoría de las empresas se encuentran en estados de morbilidad y perdurabilidad comprometida, en especial durante el año 2009, cuando la crisis del sector se vio reflejada en la baja rentabilidad de cada una de las empresas que lo conforman. Asimismo, podemos indicar

que el sector se encuentra en decrecimiento, debido a que en ese mismo año registró una caída de 40% en las exportaciones como consecuencia de la desaceleración económica y su dependencia de países vecinos como Ecuador y Venezuela, especialmente, con los cuales las negociaciones comerciales se vieron afectadas en varias épocas del año (Mapfre-Crediseguro S.A., 2010).

**Tabla 4. Zonas de desempeño**



Fuente: elaboración propia.

Arturo Calle: durante los cinco años analizados esta empresa presentó distintos grados de desempeño; sin embargo, los tres primeros fueron los más rentables y esto se ve reflejado en la ubicación de la empresa en zonas de desempeño medio y superior. En el último año presentó desempeño más bajo (7,50%), lo que la ubica en la zona de morbilidad.

Hernando Trujillo: se observa que durante los tres primeros años su desempeño no fue el mejor del sector, ubicándose en un estado de perdurabilidad comprometida (1,46%; 3,07% y 4,87%), aunque en el último año obtuvo una leve mejoría posicionándose en la zona de desempeño medio.

Camisería Inglesa: se caracterizó por encontrarse en estado de perdurabilidad comprometida durante los dos primeros años con 3,14% y 1,14%;



no obstante, durante los siguientes años fue escalando posiciones dentro de las zonas de desempeño, ubicándose de manera consecutiva en la zona de desempeño superior en los dos últimos años y fue la mejor empresa en 2010, que representó un año de recuperación.

Villa Romana: estuvo en grados de morbilidad y perdurabilidad comprometida durante el período analizado, es decir, presenta un alto grado de imitación.

Carlos Nieto: permaneció en desempeño superior durante los primeros años de análisis; sin embargo, en los dos últimos años se ubicó en la zona de perdurabilidad comprometida con 2,59% y 2,22%.

### 3.1.2 Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo es una prueba que busca determinar el grado de convergencia del sector. La convergencia estratégica surge cuando un grupo de empresas desarrollan actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas (Restrepo y Rivera, 2005). Así pues, esta herramienta busca estudiar e identificar las diferencias y similitudes entre las empresas estudiadas implementadas como políticas empresariales; en este caso se ha optado por analizar las siguientes: precio, producto, plaza, promoción, logística, infraestructura, servicio y factores organizacionales.

El mecanismo de levantamiento del hacinamiento cualitativo es el siguiente:

1. Establecer los factores, categorías o dimensiones a ser evaluadas. Se recomienda que sean propuestas por expertos en estrategia y expertos del sector para tomar las más importantes.
2. El siguiente paso es asignar un porcentaje a cada una de las categorías dependiendo de la importancia y para determinarla se utiliza una matriz de doble entrada, analizando el impacto de X en Y; esto arroja unos porcentajes.
3. Es necesario dividir cada categoría en subcategorías asignando elementos importantes que influyan directamente en cada una de ellas.

4. Por último se califica cada categoría y subcategoría, contrastando las empresas. Para esto se utiliza una escala de valores; el estudio cualitativo determina el grado de convergencia estratégica del sector evaluado para determinar el estado de imitación que existe:

1	Innovación – no imita
2	Imitación parcial – imitación media del parámetro
3	Imitación alta del parámetro
4	Parásito del sector – no hace lo mínimo requerido

Para las empresas del sector analizado se estableció el siguiente porcentaje, utilizando la matriz de doble entrada:

**Tabla 5. Matriz de doble entrada**

	<i>Precio</i>	<i>Producto</i>	<i>Plaza</i>	<i>Promoción</i>	<i>Logística</i>	<i>Infraestructura</i>	<i>Servicio</i>	<i>Factores org.</i>	<i>Total</i>
Precio	X	1	0	1	0	0	0	0	2
Producto	1	X	1	1	0	1	1	0	5
Plaza	0	0	X	1	0	0	1	1	3
Promoción	1	1	0	X	1	0	1	0	4
Logística	0	1	1	0	X	1	0	0	3
Infraestructura	0	1	1	1	1	X	1	1	6
Servicio	0	1	0	1	1	1	X	1	5
Factores org.	0	0	0	0	1	1	1	X	3
	2	5	3	5	4	4	5	3	31
	6%	16%	10%	16%	13%	13%	16%	10%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6. Peso porcentual de cada variable**

<i>Variable</i>	
<i>Tipo</i>	<i>Peso%</i>
Precio	6%
Producto	16%
Plaza	10%

<i>Variable</i>	
<i>Tipo</i>	<i>Peso%</i>
Promoción	16%
Logística	13%
Infraestructura	13%
Servicio	16%
Factores org.	10%
Total	100%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7. Grado de convergencia estratégica**

<i>Variable</i>			<i>Empresas</i>				
<i>Tipo</i>	<i>Peso%</i>	<i>Necesidades</i>	<i>Arturo Calle</i>	<i>Hernando Trujillo</i>	<i>Camisería Inglesa</i>	<i>Villa Romana</i>	<i>Carlos Nieto</i>
Precio	6%	Precio bajo	2	3	1	3	3
		Negociación de proveedores	2	2	2	2	2
		Alternativas	2	2	2	2	2
		Alternativas de pago	3	3	3	3	3
		Diferenciación	2	3	1	3	3
		Descuentos	2	3	1	3	3
		Sumatoria	13	16	10	16	16
		Calificación	7,8	9,60	6,00	9,60	9,60
Producto	16%	Calidad	2	1	3	1	1
		Telas	2	1	4	1	1
		Variedad	1	3	2	2	3
		Innovación	1	2	2	1	2
		Diseño	2	1	3	1	1
		Sumatoria	8	8	14	6	8
		Calificación	1,28	1,28	2,24	0,96	1,28
Plaza	10%	Cobertura nacional	1	1	3	2	2
		Ubicación	1	2	2	1	2

Continúa

Variable			Empresas				
Tipo	Peso%	Necesidades	Arturo Calle	Hernando Trujillo	Camisería Inglesa	Villa Romana	Carlos Nieto
		Sumatoria	2	3	5	3	4
		Calificación	0,20	0,30	0,50	0,30	0,40
Promoción	16%	Comunicación permanente	1	3	3	2	3
		Publicidad	1	3	3	2	3
		Sumatoria	2	6	6	4	6
		Calificación	0,32	0,96	0,96	0,64	0,96
Logística	13%	Logística de abastecimiento	1	1	1	1	1
		Logística de distribución	1	2	3	2	2
		Logística inversa	2	3	4	3	3
		Logística de transporte	1	1	2	2	2
		Logística de almacenamiento	1	1	1	1	1
		Sumatoria	6	8	11	9	9
		Calificación	0,78	1,04	1,43	1,17	1,17
Infraestructura	13%	Economía de escala	1	1	3	2	3
		Edificaciones	1	2	3	2	2
		Tecnología	2	2	2	1	1
		Capacidad de producción	1	2	1	2	2
		Sumatoria	5	7	9	7	8
		Calificación	0,65	0,91	1,17	0,91	1,04
Servicio	16%	Call center	1	4	4	1	4
		Atención al cliente	1	1	2	1	1
		Sumatoria	2	5	6	2	5
		Calificación	0,32	0,80	0,96	0,32	0,80

Continúa

Variable			Empresas				
Tipo	Peso%	Necesidades	Arturo Calle	Hernando Trujillo	Camisería Inglesa	Villa Romana	Carlos Nieto
Factores org.	10%	Cultura organizacional	2	2	3	2	1
		Estructura	1	1	2	1	1
		Clima organizacional	1	2	3	2	1
		Sumatoria	4	5	8	5	3
		Calificación	0,40	0,50	0,80	0,50	0,30
Total	100%	Total sumatoria	42	58	69	52	59
		Total calificación	11,75	15,39	14,06	14,40	15,55

Fuente: elaboración propia.

Del análisis se puede concluir que el sector de las confecciones es un sector hacinado, pues en gran medida todas las empresas están haciendo lo mismo para competir y satisfacer las necesidades de sus mercados objetivos. Puede afirmarse que existe imitación en las estrategias y en las distintas actividades.

Si bien es un sector hacinado, se puede identificar a Arturo Calle como la empresa que sobresale y se diferencia del resto, pues ha innovado en algunas de las categorías de forma importante. Pese a que es la empresa que obtuvo mejores resultados, no puede desconocerse el alto grado de imitación que existe.

### 3.2 Levantamiento del panorama competitivo

Después de hacer el análisis de hacinamiento, se continúa con la metodología del panorama competitivo que permite la ubicación de las manchas blancas en el sector textil estratégico. La mancha blanca se entiende como los espacios de mercado no atendidos o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas de un sector (Restrepo y Rivera, 2005).

En el análisis del panorama competitivo se utiliza la matriz T conformada por las variedades, los canales y las necesidades de los usuarios (Restrepo y Rivera, 2005). A partir de la matriz se evalúan las fuentes de ventaja competitiva y se determinan los espacios del mercado no explotados o débilmente explotados. Se analizaron 1.190 opciones de mercado, en que las marcas Arturo Calle, Villa Romana, Hernando Trujillo, Camisería Inglesa y Carlos Nieto desean satisfacer diecisiete necesidades por medio de diez canales de

distribución, evaluando siete variedades de productos en común. Las necesidades evaluadas son: la *apariencia*, que hace referencia a la imagen que proyecta el usuario al usar estas de prendas de vestir; el *estatus*, identificado como el nivel socioeconómico que brinda el uso de estas prendas; la *calidad* se determinó como el estado del producto final; la *confección* determina las óptimas condiciones y los insumos con los cuales se produce la prenda; el *diseño*, que expone la originalidad en la prenda, focalizándose en la personalidad y conductas de los hombres actuales; la necesidad del *corte* es vista como el estilo de la prenda, con el fin de que el usuario la perciba como hecha a su medida; el *servicio al cliente* es la atención adecuada al comprador, el seguimiento y asesoramiento de imagen al momento de adquirir el producto y puede ser satisfecha en el punto de venta o en los portales web de las compañías; la *elegancia es una necesidad que se busca cubrir* brindando distinción, refinamiento y buen gusto al usuario al momento de portar alguna prenda. Por otra parte, la necesidad de *condiciones de trabajo* comprende las obligaciones que las compañías exigen a sus trabajadores en cuanto a apariencia personal; la *impresión*, se define como la primera imagen que se proyecta al llevar una prenda de determinada marca; la necesidad de *ocasiones especiales* se satisface brindando prendas adecuadas y propicias para una festividad ya sea por corte o presencia; la *moda* y las *tendencias* comprenden las temporadas y nuevos diseños que determinan los hábitos de compra de los usuarios finales, enfocada en el hombre de hoy y en su rutina de trabajo; además están la *suavidad*, característica de las telas y los tejidos que emplea cada compañía y la sensación de producen al tacto; la *variedad* que comprende la amplia gama de colores, diseños y cortes en las diferentes prendas evaluadas; asimismo, se tiene en cuenta el *complemento* contemplado como la posibilidad y la versatilidad de la prenda al momento de usarla con prendas de otro corte o marca; en última instancia, la necesidad de *comodidad* es la flexibilidad que brinda una prenda y el equilibrio entre calor y frío que produce al usarla.

En segundo lugar se presentan los canales de distribución de las prendas de vestir. Los canales evaluados fueron *venta directa*, teniendo en cuenta los locales de cada compañía ubicados en su mayoría en centros comerciales de Bogotá, al igual que los locales de *outlet*, en donde se ofrecen los saldos de algunas compañías y las *ventas corporativas*, que comprenden las dotaciones que las compañías dan a sus trabajadores, en su mayoría empresas de oficina. En tercer lugar se evalúan los medios de publicidad como los *medios impresos*

(periódicos y revistas), la *radio* (pautas radiales), la *televisión* (comerciales o vistiendo a algún presentador), las *pancartas* o *vallas publicitarias*, los *bonos de regalo* que se obtienen en los puntos de venta, *Internet* (portales de las empresas o publicidad en páginas de alto ingreso) y, para finalizar, las *redes sociales virtuales* (Facebook, Twitter, etc.), que generan recordación en los usuarios finales. Todos estos canales y necesidades fueron evaluados teniendo en cuenta las prendas de vestir más representativas de estas compañías: el vestido o traje formal, el saco, el pantalón formal, el pantalón casual, la camisa *sport*, la camisa, la corbata y el suéter.

Estos datos se obtuvieron de la encuesta a veinte caballeros, quienes son potenciales compradores de estas marcas. De esta manera se determinaron los factores clave de compra de las prendas de vestir y los canales por medio los cuales se adquieren, en su mayoría como dotación o compras en locales de centros comerciales. Es importante resaltar que la cantidad de manchas blancas es muy pequeña en comparación con las opciones que se tienen; por tanto, las 36 manchas blancas se diferencian según las necesidades y los canales. Así, se evidencia en la primera necesidad evaluada, la apariencia, espacios del mercado sin explotar en las prendas de vestir pantalón casual y camisa *sport*. También se tienen espacios objetivos en la necesidad de estatus con las variedades de pantalón casual y suéter; en repetidas ocasiones, las prendas de vestir pantalón casual, camisa *sport* y suéter representan un área sin explotar al máximo por estas compañías, dado que tienen espacios en las necesidades de exclusividad y elegancia.

Dado que 96,9% de las necesidades y canales de distribución están cubiertos, las zonas en las que se puede tener una ventaja sobre las demás compañías es de un 3,1%; por tanto, en el determinante de compra de diseño, la camisa *sport* no es explotada, así como el corte del pantalón casual y el suéter. Una necesidad tan importante como la impresión está vacía con el saco, el pantalón casual, la camisa *sport* y el suéter.

Por otra parte, estas prendas de vestir son de gran ayuda en ocasiones especiales; no obstante, el saco, el pantalón, el pantalón casual, la camisa *sport* y el suéter no se han desarrollado al máximo y son manchas blancas, al igual que nuevas tendencias no presentes en las variedades de pantalón y camisa *sport*.

En la necesidad de complemento se evidencia la falta de acción en la prendas de vestir pantalón casual y camisa *sport*. Finalmente, la necesidad de

comodidad no está presente en la compra y uso de las corbatas. Cabe resaltar que las prendas de vestir con más manchas blancas son las prendas informales como el pantalón casual y la camisa *sport*, y la variedad más atendida es el vestido formal, presentando un alto grado de imitación.

En los canales de distribución se presentan espacios blancos en las ventas corporativas del pantalón casual, la camisa *sport* y el suéter; lo mismo sucede con la publicidad en pancartas de las prendas de vestir como los pantalones formales y casuales, las camisas *sport*, las corbatas y los suéteres, y con el desarrollo de las prendas informales.

Estas cinco compañías deberían enfocarse en la explotación de las manchas blancas para descongestionar la competencia en prendas de vestir comunes como el vestido o traje formal y la camisa.



Tabla 8. Panorama competitivo del sector

	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Apariencia	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Estatus	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Calidad	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Confección	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Diseño	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Corte	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Servicio al cliente	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Exclusividad	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Elegancia	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Condiciones de trabajo	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Impresión	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Ocasiones especiales	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Moda y tendencias	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Suavidad	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Variedad	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Complemento	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Comodidad	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
<b>Variedades</b>	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Venta directa	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Outlet	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Ventas corporativas	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Medios impresos	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Radio	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Televisión	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Pancartas	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Bonos de regalo	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Internet	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Redes sociales	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R

### 3.3 Análisis de fuerzas del mercado

Este análisis fue desarrollado por Michael Porter y se ha convertido en una herramienta de apoyo para muchos empresarios y consultores en la realización de un análisis del sector estratégico al que pertenecen las empresas para desarrollar, a partir de ello, estrategias corporativas para mantener y obtener ventajas competitivas (Rivera, Gómez y Méndez, 2010).

Las cinco fuerzas que Porter desarrolla son:

- Nuevos ingresantes.
- Proveedores.
- Competidores de la industria.
- Sustitutos.
- Compradores.

Para hacer el análisis del sector se utilizó un *software* desarrollado por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, el cual permite evaluar cada una de las fuerzas de mercado mediante un código de calificación: I=inexistente; B=bajo; MB=medio bajo; E=equilibrio; MA=medio alto; A=alto (Rivera, Gómez y Méndez, 2010).

#### 3.3.1 Nivel de rivalidad entre competidores

De acuerdo con el análisis de esta fuerza, el grado de rivalidad entre los competidores es alto. El sector tiene un gran número de competidores y la estructura de costos de las empresas es elevada; es un sector con un gran número de empleados y también maneja un alto costo por maquinaria. Esta dependencia de la capacidad de maquinaria y el número de empleados genera una alta limitación de capacidad porque las empresas no pueden aumentar su producción fácilmente sin incurrir en costos adicionales.

Las barreras de salida son altas, en especial por barreras emocionales. Las empresas del sector son empresas familiares en donde la dirección se ha

pasado de generación en generación y, por tanto, se han desarrollado lazos emocionales muy fuertes. Por la alta cantidad de empleados que manejan existen restricciones sociales, ya que la mayoría de las personas que componen la fuerza laboral son mujeres, quienes ejercen su profesión más que todo en el área de costura. Muchas de estas mujeres son madres cabeza de familia pertenecientes a sectores sociales bajos. Así pues, también hay altos costos fijos de salida, debido al costo de indemnización que habría que pagar en caso de liquidación.

### 3.3.2 Poder de negociación de los compradores

La mayor calificación para esta fuerza es baja. Es importante aclarar que este análisis se realizó sobre los consumidores finales y no sobre canales y mayoristas.

El perfil de los consumidores es similar y buscan satisfacer las mismas necesidades. Este estado de similitud disminuye el poder de los consumidores por alto grado de hacinamiento y concentración. Los clientes son sofisticados y buscan exclusividad, calidad y estatus; así, el poder de los consumidores es bajo.

Los costos de cambio son bajos, ya que para los usuarios es sencillo cambiar de proveedor y seguir teniendo sus necesidades satisfechas gracias a la gran cantidad de competidores y su elevado estado de convergencia; de ahí que el poder sobre el sector en este aspecto lo tengan los clientes. Adicionalmente, el insumo no tiene mayor importancia para el comprador porque se puede cambiar de marca con facilidad y se siguen satisfaciendo las mismas necesidades. No obstante, en cuanto a la información que el comprador puede tener del proveedor, es claro que los usuarios no pueden hacer mayor cosa con esto, ya que por separado no son clientes muy importantes para las empresas.

### 3.3.3 Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con el análisis, el poder de esta fuerza es medio bajo. Existe mucha oferta de insumos y materias primas tanto nacional como internacional; el sector se caracteriza por tener gran cantidad de proveedores, razón por la cual el grado de concentración es alto y el poder lo tiene el mismo sector. Además, es relativamente fácil para las empresas cambiar de sector, ya que

los costos no son tan altos, a excepción de algunos proveedores estratégicos (sobre todo de hilos).

Por otro lado, existe un riesgo importante de que los proveedores entren al sector, en particular los proveedores internacionales. Entonces, el poder en este aspecto lo tienen los proveedores. También se debe tener en cuenta que los insumos son muy importantes para el sector porque están inmersos en todo el proceso de transformación y generación de valor del producto. Unas telas o hilos de mala calidad afectan la calidad y la percepción de toda la prenda.

### 3.3.4 Riesgo de ingreso

El resultado de esta fuerza es medio bajo. El sector se caracteriza por una alta producción porque existe un alto costo fijo. Es necesario tener una producción a escala y por esto el riesgo de ingreso es bajo, ya que es difícil tener toda la infraestructura para hacerlo.

Debido a la diversificación que manejan las empresas del sector, existen costos compartidos en actividades de producción y procesos logísticos como el transporte. También es importante resaltar que las empresas del sector han desarrollado una posición de marca, diseño y sobre todo servicio, todo esto mediante la experiencia de muchos años de tradición. Para los nuevos competidores sería muy difícil igualar esta posición y sería mucho más duro lograr relaciones a largo plazo con el cliente siendo poco conocido.

Debido a la cantidad de empleados y las grandes exportaciones, el Gobierno otorga subsidios especiales al sector para potenciar su capacidad, lo que también se convierte en una barrera de ingreso. Finalmente, si se analiza la capacidad de endeudamiento de los participantes del sector, es claro que ante la entrada de nuevos competidores podrá responder fuertemente con un gran apalancamiento financiero.

### 3.3.5 Sustitutos

Es muy difícil encontrar sustitutos en el tipo de productos ofrecidos, porque satisfacen una necesidad de vestimenta de tipo formal. No obstante, un sustituto podría ser vestido de esmoquin, a pesar de que su uso no es tan difundido en Colombia. Este tipo de prendas son en extremo elegantes y podrían ser sustitutos potenciales para cubrir la necesidad de ocasiones especiales.

### 3.4 Estudio de competidores

Para concluir el análisis estructural de sectores estratégicos se hace el estudio de competidores, el cual permite identificar la posición estratégica de las empresas comparando sus productos, precios, canales y medios de promoción y publicidad con los de la competencia en cuanto a su potencial de crecimiento en los supuestos de cumplimiento de la estrategia y su manejo de la productividad (Restrepo y Rivera, 2005).

De cada una de las empresas evaluadas, se tuvieron en cuenta los datos investigados en la Cámara de Comercio de Bogotá correspondientes a los factores financieros de los años 2007-2011 para determinar el crecimiento del sector en ese período. Se concluyó que Arturo Calle poseía los grados más altos en las variables.

#### 3.4.1 Supuestos del sector

Es importante determinar las ventajas y desventajas del sector; después de analizarlas se identifican los patrones capaces de ocasionar convergencia estratégica o diversificación:

*Altos costos de producción:* después del análisis exhaustivo de las compañías, estas presentan costos elevados debido a las altas obligaciones financieras, sustentadas en la implementación de nuevas técnicas de costura o por la innovación en los diseños, así como altos grados de endeudamiento, destinando todos sus ingresos a saldar las cuentas por pagar. De igual manera, se sabe que las telas importadas de Pakistán e India son materias primas de alto costo; por tanto, los trajes son más caros y menos competitivos.

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

*La baja publicidad:* con respecto a los resultados de las encuestas, la baja publicidad de las compañías determina su desempeño; por esta razón, la recordación del cliente y su preferencia son indicadores clave en los resultados anuales de cada empresa.

*Precios altos:* en su mayoría los clientes desean tener un producto con excelentes características y de buena calidad a un precio económico, por lo que las empresas compran materias primas de alto costo e incurren en deudas para llevar al mercado nuevas tendencias en prendas de vestir, vendiendo sus productos a bajos precios y obteniendo, asimismo, bajas utilidades.

*La moda es un parámetro a seguir:* debido a que el área estratégica es el sector textil, la moda es un factor primordial, pues determina los colores, las texturas, las tramas y los cortes de los trajes y las camisas. De este modo, las empresas se ven obligadas a innovar constantemente, creando nuevos diseños e imponiendo nuevas tendencias que llamen la atención del cliente y satisfagan sus necesidades.

### 3.4.2 Análisis del crecimiento potencial sostenible (CPS)

La prueba del CPS tiene como propósito identificar si las empresas estudiadas tienen capacidad de sostener el crecimiento de la demanda sectorial, para lo cual se calculan el crecimiento intrínseco y el crecimiento extrínseco (Restrepo y Rivera, 2005). Las siguientes tablas contienen los valores de crecimiento potencial para cada una de las empresas del sector.

**Tabla 9. Crecimiento Arturo Calle**

Año	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	CPS
2007	13,36%	3,89%	17,24%
2008	13,68%	4,06%	17,74%
2009	18,01%	5,47%	23,48%
2010	12,85%	2,43%	15,28%
2011	8,24%	4,20%	12,44%

Fuente: elaboración propia.

Se observa que el crecimiento intrínseco para la compañía Arturo Calle es siempre positivo y oscila entre 8% y 18%; por tanto, esta empresa es atractiva para los inversionistas debido a que su potencial y su capacidad para aprovecharlo son altos. El crecimiento extrínseco es positivo, es decir, tiene ingresos provenientes de acciones en la bolsa, por adquisición o fusión; sin embargo, los ingresos operacionales son más altos, por tal motivo el CPS está presente.

**Tabla 10. Crecimiento Hernando Trujillo**

<i>Año</i>	<i>Crecimiento intrínseco</i>	<i>Crecimiento extrínseco</i>	<i>CPS</i>
2007	2,14%	0,67%	2,81%
2008	3,65%	3,04%	6,69%
2009	5,36%	3,56%	8,92%
2010	9,12%	9,07%	18,19%
2011	8,39%	16,35%	24,74%

Fuente: elaboración propia.

Esta compañía presenta crecimiento intrínseco positivo, por tanto es atractiva a los inversionistas; también posee crecimiento extrínseco positivo, otorgado por posibles fusiones, adquisiciones o emisión de acciones que le generan ingresos no operacionales. En consecuencia, hay un CPS positivo y en aumento.

**Tabla 11. Crecimiento Camisería Inglesa**

<i>Año</i>	<i>Crecimiento intrínseco</i>	<i>Crecimiento extrínseco</i>	<i>CPS</i>
2007	4,07%	2,47%	6,54%
2008	1,85%	0,56%	2,42%
2009	10,65%	6,99%	17,64%
2010	72,81%	44,77%	117,57%
2011	46,24%	62,12%	108,36%

Fuente: elaboración propia.

En los cinco años estudiados Camisería Inglesa obtiene un crecimiento intrínseco positivo, con rendimientos positivos en la producción de la compañía, siendo atractiva para los inversionistas. Por otra parte, el rendimiento extrínseco también presenta resultados positivos, pero en el último año supera

al interno, lo que determina que las inversiones en la bolsa o posibles fusiones o adquisiciones están generando más márgenes. El CPS está presente y aumentando considerablemente cada año.

**Tabla 12. Crecimiento Villa Romana**

<i>Año</i>	<i>Crecimiento intrínseco</i>	<i>Crecimiento extrínseco</i>	<i>CPS</i>
2007	5,98%	7,49%	13,47%
2008	4,46%	5,00%	9,45%
2009	4,40%	5,62%	10,02%
2010	4,82%	5,95%	10,77%
2011	5,26%	7,16%	12,42%

Fuente: elaboración propia.

Textron S.A., más conocido como Villa Romana, presentó en el primer año un crecimiento interno positivo y cayó después de la crisis de 2008, pero con el paso de los años ha ido aumentando; por tanto, esta empresa es atractiva para los inversionistas. Asimismo, el crecimiento externo tuvo esta misma baja, pero se ha ido recuperando notablemente. El CPS está presente, positivo y en aumento.

**Tabla 13. Carlos Nieto**

<i>Año</i>	<i>Crecimiento intrínseco</i>	<i>Crecimiento extrínseco</i>	<i>CPS</i>
2007	85,89%	65,61%	151,50%
2008	13,22%	17,56%	30,78%
2009	13,52%	20,56%	34,07%
2010	3,51%	1,95%	5,46%
2011	2,90%	3,76%	6,66%

Fuente: elaboración propia.

La sociedad Carlos Nieto y Cía. obtuvo crecimientos elevados en los primeros años debido a la inexistencia de obligaciones financieras, lo cual le permitió tener un CPS alto; no obstante, después de la crisis de 2008 su crecimiento empezó a decaer hasta recuperarse en 2011. Internamente, Carlos Nieto es atractiva para los inversionistas, pero genera más beneficios en su crecimiento externo, quizás por la emisión de nuevas acciones, fusiones o adquisiciones; por tanto, el CPS está presente, es positivo y en crecimiento.



### 3.4.3 Índices de erosión

La prueba del análisis de erosión tiene como finalidad identificar si las empresas tienen problemas de erosión de la estrategia y erosión de la productividad. Para ello es necesario calcular los deltas de utilidad, ingreso y costo presentados por las empresas en el período de estudio desde la prueba de hacinamiento; luego se calcula el índice de erosión de la estrategia, que resulta de dividir el delta de la utilidad entre el delta del ingreso; después se calcula el índice de erosión de la productividad, que resulta de dividir el delta de ingreso entre el delta de utilidad. Los valores obtenidos explican el número de veces que cambia una variable con respecto a la otra (utilidad contra ingreso y viceversa). Se presenta erosión de estrategia o productividad en una empresa cuando el valor obtenido es mayor a tres, como mínimo en tres años consecutivos, y además hay crecimiento en costos (erosión de la productividad) o disminución de los costos (erosión de la estrategia). A continuación se presentan las tablas de deltas e índices de erosión para cada empresa.

**Tabla 14. Deltas utilidad/ingreso/costos**

<i>Delta utilidad</i>	<i>Arturo Calle</i>	<i>Hernando Trujillo</i>	<i>Camisería Inglesa</i>	<i>Villa Romana</i>	<i>Carlos Nieto</i>
2007-2008	15%	109%	-56%	-12%	-82%
2008-2009	61%	55%	683%	18%	7%
2009-2010	-27%	60%	593%	16%	-81%
2010-2011	-11%	4%	-48%	26%	10%

<i>Delta ingresos</i>	<i>Arturo Calle</i>	<i>Hernando Trujillo</i>	<i>Camisería Inglesa</i>	<i>Villa Romana</i>	<i>Carlos Nieto</i>
2007 - 2008	17%	-2%	-15%	2%	44%
2008 - 2009	6%	-15%	-9%	18%	-88%
2009 - 2010	4%	-3%	-5%	-21%	716%
2010 - 2011	8%	5%	-2%	14%	-7%

<i>Delta costos</i>	<i>Arturo Calle</i>	<i>Hernando Trujillo</i>	<i>Camisería Inglesa</i>	<i>Villa Romana</i>	<i>Carlos Nieto</i>
2007-2008	14%	9%	2%	3%	37%
2008-2009	2%	-17%	1%	18%	-2%
2009-2010	14%	1%	11%	-23%	11%
2010-2011	13%	6%	-7%	12%	-9%

Fuente: elaboración propia.

## Erosión de la estrategia y erosión de la productividad

**Tabla 15. Arturo Calle**

Años	Índice de erosión de la estrategia	Índice de erosión de la productividad	$\Delta$ Costos
2007-2008	0,9000	1,1112	14%
2008-2009	9,8727	0,1013	2%
2009-2010	-7,1171	-0,1405	14%
2010-2011	-1,3431	-0,7446	13%

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a las utilidades, ingresos y costos se determinó que en los años 2007 y 2008 no existe erosión de la estrategia, pero sí comportamientos de erosión de la productividad, cumpliendo los requisitos de la proporción de 3:1, costos positivos. Con relación a los demás años analizados, se estableció que no existe síndrome de erosión de la estrategia ni de la productividad, pues la variación de los costos incide en la determinación de estos índices.

**Tabla 16. Hernando Trujillo**

Años	Índice de erosión de la estrategia	Índice de erosión de la productividad	$\Delta$ Costos
2007-2008	-58,4219	-0,0171	9%
2008-2009	-3,5964	-0,2781	-17%
2009-2010	-19,3184	-0,0518	1%
2010-2011	0,68051	1,4695	6%

Fuente: elaboración propia.

No se presentaron indicios de erosión de la estrategia ni de la productividad, ya que no se cumple la relación de 3:1 en los dos índices y el factor de costos no determinó la identificación de estos.

**Tabla 17. Camisería Inglesa**

Años	Índice de erosión de la estrategia	Índice de erosión de la productividad	$\Delta$ Costos
2007-2008	3,7417	0,2673	2%
2008-2009	-78,9790	-0,0127	1%
2009-2010	-108,6208	-0,0092	11%
2010-2011	22,7085	0,0440	-7%

Fuente: elaboración propia.

En la compañía Camisería Inglesa, los años 2007 y 2008 representan una época en la que los síntomas de erosión de la productividad están presentes; no obstante, en los años siguientes las erosiones de productividad y estrategia no figuran, dado que los niveles no cumplen los parámetros para establecerlas.

**Tabla 18. Villa Romana**

<i>Años</i>	<i>Índice de erosión de la estrategia</i>	<i>Índice de erosión de la productividad</i>	<i>Δ Costos</i>
2007-2008	-5,3968	-0,1853	3%
2008-2009	0,9966	1,0034	18%
2009-2010	-0,7797	-1,2826	-23%
2010-2011	1,9429	0,5147	12%

Fuente: elaboración propia.

Entre los años 2007 y 2008 los resultados de la relación ingreso/utilidad y viceversa muestran que no hay síntomas de erosión de la estrategia, caso contrario a la erosión de la productividad, que sí está presente. En los años 2008 y 2009 no se aprecia ninguna erosión debido a que las variables están constantes y en los últimos años evaluados no hay presencia de ninguna de las erosiones, reflejando una mejoría en los resultados y administración de los recursos de la compañía.

**Tabla 19. Carlos Nieto**

<i>Años</i>	<i>Índice de erosión de la estrategia</i>	<i>Índice de erosión de la productividad</i>	<i>Δ Costos</i>
2007-2008	-1,8787	-0,5323	37%
2008-2009	-0,0747	-13,3952	-2%
2009-2010	-0,1133	-8,8240	11%
2010-2011	-1,3977	-0,7155	-9%

Fuente: elaboración propia.

Entre los años 2007 y 2008 no presentó erosión de la estrategia ni en la productividad; por el contrario, en los años 2008 y 2009 los resultados de la compañía evidenciaron síntomas de erosión de la estrategia, pero no de la productividad. En los años siguientes los síntomas de erosión de la estrategia desaparecen, a diferencia del período de 2009 a 2010, cuando la erosión de productividad está presente.

## 4. Conclusiones

El sector estratégico estudiado presenta una alta turbulencia debido a las condiciones actuales del mercado, al número elevado de actores con que se relacionan las empresas, a las nuevas tendencias que implican mayores regulaciones tanto ambientales como de calidad, y al cambio cada vez más acelerado de las tendencias de la moda y de las preferencias de los consumidores.

Del análisis se concluye que el grado de hacinamiento en el sector es alto. Las empresas copian las estrategias generando convergencia y esto, a su vez, produce hacinamiento. Aunque se producen algunos intentos de innovación, tan solo es un posicionamiento estratégico simple (Restrepo y Rivera, 2005), en que las tácticas son fáciles de imitar.

Con respecto a la satisfacción de las necesidades de los consumidores se determinó que las manchas blancas están presentes en las variedades que incluyen ropa casual, pantalones y camisetas; en el caso de los canales se encuentran manchas blancas en todo lo relacionado con redes sociales y e-commerce; en la publicidad hay manchas blancas en cuanto a las pancartas de la ropa casual y en los canales respecto a las ventas corporativas.

De acuerdo con el análisis de fuerzas del mercado, se concluye que el sector presenta un alto poder, ya que no hay sustitutos claros debido al tipo de productos que se manejan. Los clientes finales buscan suplir las mismas necesidades por medio de los mismos canales y variedades. El sector presenta barreras de entrada altas y un riesgo de ingreso bajo, pues el modelo de negocio no permite que los nuevos competidores puedan entrar fácilmente.

Después de la crisis presentada en 2008 las empresas han tenido una recuperación y por ende un CPS con tendencia a incrementarse. La erosión de la estrategia y la erosión de la productividad se presentan en las compañías como síntomas e indicios, pero no se padece la enfermedad.

## Referencias

- Acero, P., Achury, D. y Bolívar, S. (2009), *Estado actual del sector textil confecciones e identificación de los escenarios alternativos*, Bogotá, Universidad del Rosario.
- DAMA. (2004), *Guía ambiental para el sector textil*, Bogotá, Producción editorial Camara de Comercio de Bogotá.
- Brugen, M. y Generalitat, B. (1999), *El sector textil en Colombia*, Bogotá, (s.e) .
- ANDI. (2010), *Informe de Coyuntura-cámara Algodón-Fibras-Textil-Confección*, Bogotá.
- Company, M. (2009), *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*. Bogotá, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- El tiempo.com (2007). los sectores textil y de confección, a dar la pelea <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2438655>, consultado el 14 de febrero de 2012.
- Manrique, H. (2009), *Aplicación de la nanotecnología en la industria textil colombiana*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Mapfre-Crediseguro (2010), *Informe sector textil y confección Colombiano*, [http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME\\_SECTOR\\_TEXTIL\\_Marzo\\_2010.pdf](http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf). Consultado el 10 de marzo de 2012.
- Restrepo, L. y Rivera, H. (2005), *¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?* En *Universidad y Empresa*, pp. 66-85.
- Rivera, H. y Restrepo, L. (2008), *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá, Universidad del Rosario.
- Rivera, H. (2010), “Cambio estratégico para entornos turbulentos”, en *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, No. 1, Vol. 18, pp. 87-117.
- Rivera, H. y Malaver, M. (2011), *¿Qué estudia la estrategia?*, Documento de investigación número 99, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP), Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Bogotá, Editorial Universidad Del Rosario.
- Rivera, H., Gomez, J. y Méndez, L. (2010), *Manual para la realización del análisis de las fuerzas de mercado en pymes*, Documento de investigación número 72, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad

(CEEP), Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Bogotá,  
Editorial Universidad del Rosario.

Sull, D. (2009). *The Upside of Turbulence*. New York: Harper Collins Publisher

[www.arturocalle.com](http://www.arturocalle.com). (s.f.).

[www.camiseriainglesa.com](http://www.camiseriainglesa.com). (s.f.).

[www.carlosnieto.com](http://www.carlosnieto.com). (s.f.).

[www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com). (s.f.).

[www.hernandotrujillo.com](http://www.hernandotrujillo.com). (s.f.).

[www.portafolio.com](http://www.portafolio.com). (s.f.).

[www.villaromana.com](http://www.villaromana.com). (s.f.).

## Anexo

### Encuesta para determinar los canales, variedades y necesidades

1. ¿Usted acostumbra comprar en Arturo Calle, Villa Romana, Hernando Trujillo, Camisería Inglesa o Carlos Nieto?
2. Si es así, ¿por qué razón compra en dichos establecimientos?
3. De estas prendas de vestir, ¿cuáles son las de su preferencia?
  - 3.1 Vestido o traje formal
  - 3.2 Saco
  - 3.3 Pantalón formal
  - 3.4 Pantalón casual
  - 3.5 Camisa *sport*
  - 3.6 Camisa
  - 3.7 Otra, ¿cuál?
4. ¿Qué necesidades suple al momento de la compra?
5. ¿Compra por gusto o por obligación?
6. ¿Cuáles son sus puntos de compra preferidos?
7. ¿Cómo se entera de las promociones de la compañía?
8. ¿En qué medios ha visto publicidad de la marca?



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración