

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Estudio Analítico del Sector Estratégico de Confecciones para el Direccionamiento
Estratégico. Caso: Confecciones Sifer Ltda

Proyecto de Grado

Fernando Hernández Cadena

Mauricio Galvis Navarro

Bogotá, Junio, 2013

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Estudio Analítico del Sector Estratégico de Confecciones para el Direccionamiento
Estratégico. Caso: Confecciones Sifer Ltda

Proyecto de Grado

Fernando Hernández Cadena

Mauricio Galvis Navarro

Tutor: Ángela Lucía Noguera Hidalgo

Bogotá, Junio, 2013

DEDICATORIA

Este trabajo de grado está dedicado a nuestras familias puesto que han sido nuestra motivación constante en nuestro crecimiento como profesionales y como personas, nos han brindado su apoyo incondicional en momentos difíciles y han sido y serán nuestro ejemplo y modelo a seguir a lo largo de nuestras vidas.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo de grado, resulta primordial para nosotros agradecer a todas las personas que contribuyeron de distintas maneras en su realización, a nuestra tutora Ángela Noguera que con su conocimiento logró guiarnos y mostrarnos el camino indicado para continuar con nuestra investigación, de igual modo agradecemos su paciencia, apoyo y comprensión durante todo el proceso.

A la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario por proveernos los espacios y herramientas necesarias para complementar nuestra investigación y darle soporte a cada una de nuestras ideas.

A los empresarios de las organizaciones, quienes muy amablemente nos abrieron las puertas de sus empresas y compartieron con nosotros su conocimiento y sus experiencias alrededor de todos estos años en los que han estado al frente de sus organizaciones, especialmente a Cilenia Cadena quien estuvo siempre dispuesta a apoyar nuestra investigación y a aclarar todas las dudas que surgieran en el proceso de elaboración.

Y a todos los docentes que a lo largo de nuestra carrera contribuyeron en la formación no solo intelectual sino integral de nosotros como estudiantes rosaristas.

Contenido

Resumen y palabras clave	XII
Abstract and key words	XIII
INTRODUCCIÓN	1
1. Antecedentes y planteamiento del problema	3
2. Objetivos	11
2.1 Objetivo general.....	11
2.2 Objetivos específicos	11
3. Metodología	12
4. Presentación e interpretación de resultados	15
4.1 Identificación del sector estratégico.....	15
4.2 Prueba de Análisis de hacinamiento	16
4.2.1 Prueba de Hacinamiento Cuantitativo	16
4.2.2 Prueba de Hacinamiento Cualitativo	19
5. Prueba de Panorama Competitivo	30
6. Análisis estructural de fuerzas del mercado.....	35
6.1 Riesgo de Ingreso	35
6.2 Poder de Negociación de Proveedores	38
6.3 Bienes Sustitutos	40
6.4 Nivel de Rivalidad entre Competidores.....	42
6.5 Poder de Negociación de Compradores.....	44
6.6 Atractividad por barreras de entrada y salida	47
6.6.1 Barreras de entrada	47
6.6.2 Barreras de salida	48
6.6.3 Ilustración de atractividad por barreras de entrada y salida.....	49
7. Estudio de competidores	50
7.1 Índices de erosión y deltas de utilidad e ingreso.....	52

7.2 Crecimiento Potencial Sostenible	55
7.3 Supuestos sectoriales.....	56
8. Conclusiones	58
9. Recomendaciones	60
10. Bibliografía.....	62

Contenido de Tablas

Tabla 1. ROA Confecciones Sifer Ltda	18
Tabla 2. Escala de imitación	25
Tabla 3. Nivel de Imitación en el Sector Textil y de Confecciones	26
Tabla 4. Vector Necesidades	30
Tabla 5. Vector Variedades	31
Tabla 6. Vector Canales.....	31
Tabla 7. Panorama Competitivo	32
Tabla 8. Utilidad empresa Confecciones Sifer Ltda.....	52
Tabla 9. Ingresos empresa Confecciones Sifer Ltda.....	53
Tabla 10. Costos empresa Confecciones Sifer Ltda	53
Tabla 11. Delta utilidad	53
Tabla 12. Delta ingresos.....	53
Tabla 13. Delta costos	53
Tabla 14. Crecimiento Potencial Sostenible.....	55

Contenido de Ilustraciones

Ilustración 1. Índice de la producción, las ventas y el empleo Prendas de vestir y confecciones	4
Ilustración 2. Cinco fuerzas del Mercado.....	13
Ilustración 3. Cálculo ROA.....	18
Ilustración 4. Nivel de Imitación en el Sector Textil y de Confecciones.....	28
Ilustración 5. Riesgo de Ingreso	36
Ilustración 6. Poder de Negociación de Proveedores.....	39
Ilustración 7. Bienes sustitutos	41
Ilustración 8. Nivel de Rivalidad entre competidores existentes	42
Ilustración 9. Poder de Negociación de Compradores	45
Ilustración 10. Barrera de entrada.....	47
Ilustración 11. Barreras de salida.....	48
Ilustración 12. Atractividad por barreras de entrada y salida	49
Ilustración 13. Variables del estudio de competidores	50
Ilustración 14. Erosión de la Estrategia.....	54
Ilustración 15. Erosión de la Productividad	55

Glosario

Amenaza de sustitutos: presión de productos de otros proveedores que suplen las necesidades de los clientes a un precio bajo, y que pueden mejorar los desempeños y rendimientos.

Análisis estructural de fuerzas del mercado: metodología para analizar el sector, la cual se fundamenta en análisis cuantitativos y cualitativos, que permiten diagnosticar la situación del sector estratégico y proponer opciones para mejorar los resultados financieros.

Análisis estructural de sectores estratégicos: metodología que ayuda a generar una percepción más acertada del sector estratégico, y que se basa en la realización de cuatro pruebas, tales como, el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, la prueba estructural de fuerzas del mercado y el estudio de competidores.

Barreras de entrada: son barreras que afectan la decisión de las empresas al momento de ingresar al sector estratégico. Si las barreras de entrada son altas el riesgo de nuevos competidores disminuye, y si las barreras de entrada son bajas el riesgo de ingreso aumenta.

CIIU: clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades cuando se requieran estadísticas sobre ellas.

Costo: es el monto de dinero necesario la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

Crecimiento potencial sostenible: *“capacidad de una empresa para sostener el crecimiento de la demanda sectorial, o abordar otros sectores diferentes a los que atiende en este momento”*. (Restrepo & Colaboradores, 2006, p.1)

Estudio de competidores: es la última prueba de la metodología AESE, la cual facilita una perspectiva de los rivales que conforman el sector estratégico. Para esto se realiza un análisis de supuestos, un análisis del crecimiento potencial sostenible, y un cálculo de los índices de erosión, tanto en la estrategia como en la productividad.

Hacinamiento: patología estratégica que se presenta en los sectores estratégicos cuando los rivales ejecutan las mismas tácticas en cuanto al producto, el precio, la plaza, y la promoción.

Manchas blancas: espacios de mercado no atendidos por un sector o empresas en específico que generan oportunidad para incursionar en ese segmento.

Nivel de rivalidad: grado de competencia que se presenta en un sector por parte de las empresas para posicionarse en el mercado.

Panorama competitivo: prueba que permite la identificación de manchas blancas en el sector estratégico. Además, proporciona los retos que se presentan a los estrategas.

Perdurabilidad: se entiende que una empresa ha perdurado cuando a través del tiempo presenta resultados financieros superiores sostenibles, se enfoca en las manchas blancas, y estudia detalladamente los competidores, creando así una cadena de valor exitosa. (Restrepo & Rivera, 2008)

Poder de negociación del comprador: nivel de influencia que tiene el comprador dentro del sector. Este se determina con las siguientes variables, grado de concentración, grado de hacinamiento, costos de cambio, información del comprador sobre el proveedor, entre otras. (Restrepo & Rivera, 2008)

Poder de negociación del proveedor: nivel de influencia que presenta el proveedor en relación a sus clientes. Las variables que determinan este nivel son: grado de concentración, presión de sustitutos, niveles de ventaja, amenaza de

integración hacia adelante, nivel de hacinamiento, entre otros. (Restrepo & Rivera, 2008)

Riesgo de ingreso: cálculo de la probabilidad que nuevas empresas ingresen al sector estratégico.

ROA: relación entre las utilidades netas y los activos totales. “*Esta razón mide la rentabilidad de los accionistas y la utilización efectiva o productividad de los activos de la empresa*”. (Restrepo & Rivera, 2008, p.23)

Sector estratégico: sector constituido por empresas que rivalizan de forma directa, y que se ven afectadas por las fuerzas del mercado (bienes sustitutos, proveedores, compradores, riesgo de ingreso, y nivel de rivalidad). (Restrepo & Rivera, 2008, p.23)

Resumen y palabras clave

El presente trabajo es un Estudio Analítico del sector estratégico de confecciones enmarcado al direccionamiento estratégico de la empresa *Confecciones Sifer Ltda*, para realizarlo, se indagó sobre los antecedentes que ha presentado el sector en los últimos años y se mostró cuales han sido los aspectos que han condicionado su comportamiento y el de las organizaciones que allí se desenvuelven, adicionalmente para el estudio se realizaron diferentes acercamientos con los empresarios de cuatro organizaciones del sector buscando identificar los elementos comunes en las actividades de sus empresas, una vez obtenidos los datos, se evaluaron y analizaron mediante las cuatro pruebas propuestas en el Análisis Estructural de los Sectores Estratégicos (AESE).

PALABRAS CLAVE: Direccionamiento Estratégico, hacinamiento, sector estratégico.

Abstract and key words

The present work is an analytical study based on the strategic sector of confections framed in the strategic direction of *Confeciones Sifer Ltda* company. Also, it shows the sector background which has been conditioned by the behavior of different aspects that affect the companies, additionally, in order to have a better perspective of each company, there were interviews with the managers so it could be identified similar elements in their activities, after that, the data were evaluated and analyzed through four tests proposed by the Structural Analysis of Strategic Sectors (SASS).

KEY WORDS: Strategic Management, overcrowding, strategic sector.

INTRODUCCIÓN

La industria textil en Colombia ha tenido una trayectoria importante en los últimos años, esto ha generado que existan empresas que desarrollan sus actividades de producción y comercialización en este sector, no obstante la industria ha presentado diferentes cambios como consecuencia del dinamismo característico de su entorno y las organizaciones se han visto afectadas por la informalidad y los bajos desempeños, elementos que han dirigido al sector a disminuir sus los rendimientos esperados en el tiempo. Sin embargo, la industria textil y de confecciones ha sido considerada como una de las más importantes para el desarrollo del país, tanto así que fue elegida en el año 2008 por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo como uno de los sectores para participar en el Programa de Transformación Productiva con el objetivo de aumentar la competitividad de la nación.

Dado lo anterior se hace pertinente brindar soporte a las organizaciones que se desenvuelven en este sector de cara al Programa de Transformación Productiva y a la apertura de acuerdos bilaterales, como se mencionó anteriormente las empresas de la industria se han visto afectadas por la informalidad ocasionando falta de direccionamiento estratégico, luego, mediante el Análisis Estructural de los Sectores Estratégicos (AESE) se puede brindar un diagnóstico para estas organizaciones de tal manera que logren identificar sus falencias y puedan enfrentar las dificultades que han impedido que un mejor desempeño.

Teniendo en cuenta lo anterior se ha elaborado el presente documento como apoyo para la organización *Confecciones Sifer Ltda*, este estudio servirá como diagnóstico para el empresario y como una guía para mejorar su direccionamiento estratégico. El documento se encuentra estructurado con las cuatro pruebas correspondientes al AESE, la prueba de hacinamiento, seguido de

la prueba de panorama competitivo, las fuerzas del mercado y el estudio de competidores, finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones resultantes después del estudio.

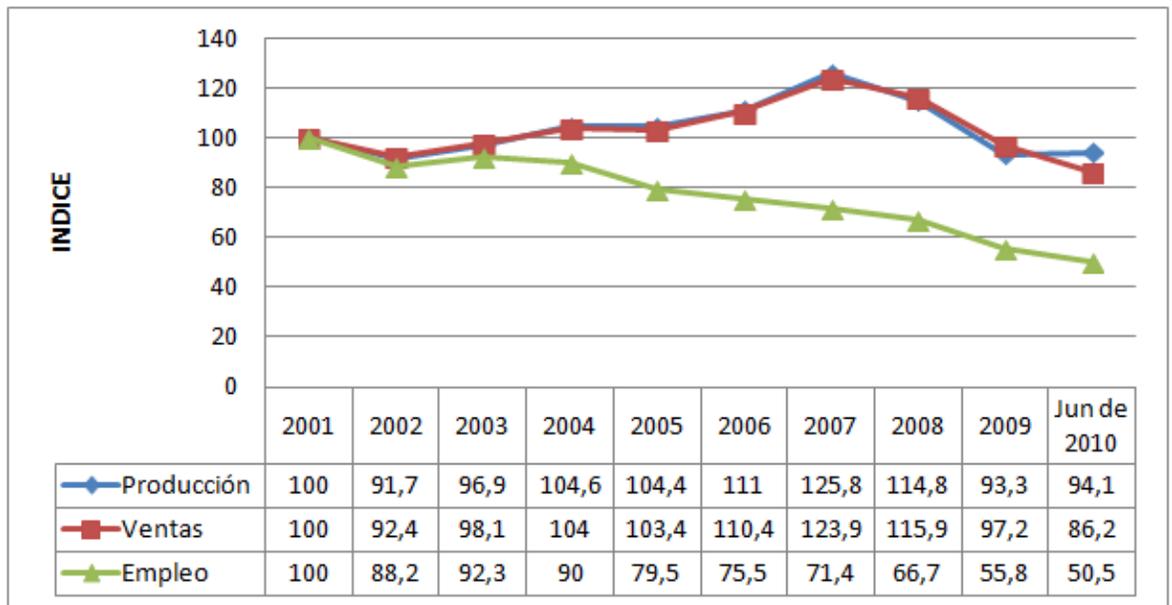
1. Antecedentes y planteamiento del problema

El sector textil y de confecciones ha participado en el desarrollo de la industria manufacturera del país como motor de crecimiento, desarrollo económico y desarrollo social, el sector incide de manera directa en la generación de empleo, la permeabilidad tecnológica, la generación de valor agregado y los productos son reconocidos en el mercado extranjero. En el país, el sector cuenta con varios establecimientos de producción distribuidos en diferentes ciudades como Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga, entre otras, esto lo ha posicionado como un sector importante de crecimiento. (ANDI, 2010)

Según datos del Departamento Nacional de estadística (DANE), el sector representó el 1.6% del PIB en el 2007 y 1.5% en el 2008. Dentro del PIB manufacturero, el sector participó con el 11.7% y el 11,0% en los años 2007 y 2008 respectivamente, en ese último año alcanzó los US\$ 2.064 millones y ocupó el tercer lugar del total de las exportaciones del país, por encima de sectores como: Café, Ferroníquel, Flores, Banano, Vehículos. (DANE, 2008). Sin embargo, el sector se ha visto afectado por situaciones tanto internas como externas, que lo han llevado a caer en una crisis que comenzó en el segundo semestre del 2008, situaciones tales como el incremento de las importaciones, la caída de la demanda interna, la revaluación del peso frente al dólar y la baja capacidad instalada, todo esto ha generado una disminución en los índices de producción, las ventas y el empleo en los últimos años. La ilustración 1 muestra lo mencionado anteriormente.

Ilustración 1. Índice de la producción, las ventas y el empleo Prendas de vestir y confecciones

Índice base 2001 = 100



Fuente: DANE (2010) *Muestra Mensual Manufacturera*. Recuperado de:

<http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/ANDI%20092010%20Sector%20Textil%20Confecciones%20en%20Colombia%202001-2010.pdf>

A partir de la ilustración anterior se evidencia que el sector ha tenido una disminución considerable en la productividad de los últimos años, sin embargo fue elegido por el gobierno para hacer parte del programa de transformación productiva con el objetivo de optimizar la participación que tiene en el mercado nacional y posicionarlo en el mercado internacional, todo ello teniendo en cuenta el grado de importancia y de influencia que tiene en el desarrollo de la nación.

Para ello el Ministerio de Comercio Industria y Turismo ha impulsado el programa de “*Transformación Productiva Sectores de clase Mundial*”, que plantea mejorar la competitividad del país teniendo en cuenta los siguientes objetivos, el primero es aumentar sus habilidades en el desarrollo y comercialización de productos y servicios de valor agregado, el segundo es alcanzar una mayor participación en mercados internacionales a través de los acuerdos comerciales vigentes y negociados, y el tercero desarrollar habilidades para producir y exportar con costos, calidad y ser competitivos. El objetivo final de este programa es

generar ingresos de al menos US\$ 14.3 mil millones, multiplicando el sector casi cuatro veces y generando 85.000 empleos aproximadamente al 2032, adicionalmente el programa se ve beneficiado por el aumento en la cantidad de acuerdos bilaterales entre países exportadores e importadores de textiles puesto que permiten una mejor comercialización de los bienes en ocasiones sin ninguna o bajas barreras arancelarias. (DNP, 2010)

Por otro lado, en cuanto al mercado internacional existen aspectos en los que se debe mejorar, al respecto el Departamento Nacional de Planeación plantea que las empresas colombianas que se dedican a la producción de textiles no son de tamaño grande, estas organizaciones están enmarcadas en la informalidad y por ende tienen bajas economías de escala y bajo apalancamiento financiero, dichas características generan que tarden más tiempo en adaptarse a los patrones de consumo y no satisfagan las demandas que presenta el mercado doméstico ni los mercados internacionales. El Departamento Nacional de planeación proyecta que para el año 2015 la cadena de algodón, fibras, hilazas, textiles, confecciones e insumos habrá sido declarada estratégica dado su crecimiento e incidencia en la generación de valor agregado en el país, una vez esto suceda la nación podrá cubrir en mayor medida las necesidades del mercado nacional y de igual manera las del mercado internacional (DNP, 2007)

Del mismo modo, según el Departamento Nacional de Planeación, con la política de transformación productiva se busca mejorar la competitividad del sector en el mediano plazo, para esto plantea desarrollar un modelo que integre la cadena de valor, estimule la innovación, estimule la asociatividad y promueva la investigación y el desarrollo, una vez desarrollado este modelo el sector podría generar productos más diversos y con mayor valor agregado, lo que en últimas permitirá atender las demandas del mercado nacional e internacional y se aumentará la competitividad. (DNP, 2007)

Por otra parte, y ahora tomando como referencia los acuerdos bilaterales, con el reciente tratado de libre comercio firmado por Colombia con Estados Unidos es importante mencionar que este país representa un mercado de considerables dimensiones, aun más cuando los productores locales han visto cómo han disminuido las ventas a destinos tradicionales a causa de diferencias políticas y cambiantes reglas de negociación y pago, como es el caso de Venezuela en los últimos cinco años. (Esguerra Umaña, Montes Uribe, Garavito Acosta, & Pulido González, 2010)

Dados los anteriores argumentos, y los informes planteados por el Departamento Nacional de Planeación, se puede inferir que uno de los retos para las empresas pertenecientes al sector textil es enfrentar la informalidad y de esta manera contribuir a la perdurabilidad de las organizaciones, sumado a esto el caso de las empresas colombianas de tamaño pequeño y mediano presenta dos aspectos fundamentales a trabajar, la perdurabilidad y la administración; para el primer aspecto el Departamento Nacional de Planeación evidencia las dificultades que tienen las Pymes y las empresas familiares para mantenerse a través del tiempo, para las primeras resulta difícil sobrevivir los primeros años, el 41% no alcanza el primero y el 76% el quinto; para el caso de las empresas familiares el panorama no es mejor, puesto que el 37% sobrevive a la primera generación y el 13% a la tercera. En cuanto al segundo aspecto, que es la administración, se evidencia que dichas organizaciones carecen de una gestión eficiente en la productividad y al mismo tiempo de un pensamiento estratégico por parte de sus dirigentes, en conclusión, las empresas colombianas tienen vacíos estructurales en su administración. (Vélez & Rivera, 2009)

Uno de los vacíos estructurales que afecta la administración es la presencia de informalidad en las organizaciones, al respecto El Instituto para la Exportación y la Moda, Inexmoda, plantea que es importante generar dentro del sector un progreso en los temas de formalización, es así que ha manifestado que en Colombia el sector confección es uno de los que más presenta informalidad lo cual

no sirve porque genera baja calidad en el empleo y menos tributos para el Estado, adicionalmente El Ministerio de Trabajo Colombiano, manifiesta que el sector confección representa aproximadamente el 70% de informalidad en el país, lo cual tiene implicaciones porque por lo menos 300.000 personas trabajan como informales en dicho sector. (Mesa, 2012)

El Ministerio de Trabajo plantea además que están trabajando con toda la cadena, desde la producción de hilados y telas hasta la confección, en la búsqueda de mecanismos de formalización, esto con el objetivo de hacer que las personas que trabajan en el sector textil, tengan beneficios tales como protección social, riesgos laborales y beneficios económicos constantes, entre tanto los gremios han propuesto al Ministerio la posibilidad de tener una contratación formal por periodos menores a un mes pero teniendo protección social de acuerdo a las necesidades específicas de la industria. (Mesa, 2012)

En resumen, el sector textil colombiano se ha caracterizado en los últimos años por tener un bajo desempeño como consecuencia de la informalidad que lo ha permeado, de los vacíos estructurales en la administración de las empresas y de la poca perdurabilidad de las organizaciones, todo lo anterior ha impedido que hasta el momento las empresas aprovechen el programa gubernamental de transformación productiva y la existencia de nuevos acuerdos bilaterales, lo que en últimas ha generado que las organizaciones disminuyan su desempeño, no estén generando valor y estén débiles de cara a la competencia de nuevos mercados y a la apertura de fronteras.

Dado el estado actual del sector textil en Colombia, se puede decir que al igual que en otros sectores, en los últimos años las organizaciones han tenido que enfrentarse a un dinamismo cada vez más fuerte del entorno buscando mejores desempeños que garanticen su perdurabilidad, lo anterior no podría hacerse sin tener una estrategia que lleve a dichas organizaciones a contar con un direccionamiento a seguir para lograr posicionarse y generar adaptabilidad a las

necesidades y problemáticas que demande el sector y el entorno respectivo (Porter, 1997). Luego, con respecto al entorno de las organizaciones desde la administración, autores como Smircich y Stubbart, (1985) plantean tres modelos para su conocimiento y sustentan que una vez conocido el entorno y sus características puede plantearse un posible camino a seguir en búsqueda de mejorar la dirección de una organización.

El primer modelo planteado por los autores es conocido como el del entorno objetivo, en el cual se plantea la necesidad de efectuar un análisis estratégico basado en la *DOFA* en donde se busca que los estrategas encuentren las oportunidades y amenazas presentes en el entorno y por otro lado las fortalezas y debilidades que se encuentran dentro de la organización, el mencionado modelo plantea la necesidad de encontrar una combinación exitosa entre la empresa y su entorno económico (Smircich & Stubbart, 1985).

El segundo modelo es el del entorno percibido, la principal diferencia con respecto al primero, dado que está en función de los estrategas, es que no se presenta un método de análisis como el *DOFA*, por el contrario se toma la racionalidad de los estrategas y las percepciones que estos tengan sobre el entorno. El objetivo primordial es minimizar las percepciones erróneas con la realidad de lo que sucede en el ambiente. La idea de un entorno percibido plantea nuevos problemas, abarca el entorno externo real y las creencias erróneas de los estrategas de las organizaciones (Anderson & Paine, 1975).

Finalmente, el tercer modelo es conocido como el entorno promulgado, en donde el estratega relaciona una serie de eventos combinados buscando entender su entorno, en este modelo no existen oportunidades o amenazas dadas por el ambiente, simplemente existen registros simbólicos de acción que el estratega debe seguir para encontrar resultados y patrones de acción (Smircich & Stubbart, 1985).

Adicionalmente, según Porter (1997), la estrategia de una organización debe concebirse como un plan, es decir, como una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía con los cuales se interviene sobre una situación, estos planes deben desarrollarse con base en un propósito específico, bajo la ausencia de estrategia las organizaciones se ven afectadas ante los factores externos que inciden en ella, luego, la estrategia consiste en crear ajuste entre las actividades de la organización con respecto a su entorno (Porter, 1997).

Respecto a lo planteado por Porter (1997), el trabajo de Restrepo y Rivera (2008), ofrece herramientas para lograr una mejor percepción de los sectores estratégicos, de este modo se podrán crear bases para que las organizaciones adopten un direccionamiento estratégico específico. Para Restrepo y Rivera (2008), el estudio de las condiciones que propician la perdurabilidad de las organizaciones inicia en lo que se entiende por “*organización*”. De igual manera, dichos autores establecen que es importante recordar que la organización ha sido el principal objeto de estudio de la disciplina administrativa desde su surgimiento en la Segunda Revolución Industrial. Al respecto, “*escuelas de pensamiento administrativo han desarrollado una aproximación diferente al fenómeno organizacional, definiéndolo de maneras diversas y concibiendo una gran variedad, a veces contradictoria, de dispositivos, técnicas y herramientas de intervención*” Hernández, Saavedra y Sanabria citados por (Vélez & Rivera, 2009, p.10)

En síntesis, dada la actualidad del sector y la importancia del estudio del entorno expresada por los autores revisados, resulta pertinente que una organización del tipo *Confeciones Sifer Ltda.* logre encontrar a través del estudio sectorial opciones estratégicas para la toma de decisiones. Teniendo en cuenta lo anterior, el problema de investigación de este documento consiste en que la empresa objeto de estudio *Confeciones Sifer Ltda* carece de un direccionamiento

estratégico y demuestra desconocimiento de su sector, lo cual podría comprometer su perdurabilidad en el tiempo.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Desarrollar un estudio estratégico sectorial para la empresa *Confecciones Sifer Ltda.*

2.2 Objetivos específicos

- Establecer el grado de imitación en el sector estratégico de confecciones.
- Identificar las manchas blancas del sector estratégico.
- Determinar la intensidad de las fuerzas del mercado correspondientes al sector estratégico y establecer la incidencia en la empresa *Confecciones Sifer Ltda.*
- Establecer las variables claves del sector estratégico con referencia a la empresa *Confecciones Sifer Ltda.*

3. Metodología

La metodología de Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE) propuesta por Restrepo y Rivera (2008), tiene en cuenta la ejecución de cuatro pruebas, el análisis de hacinamiento, el levantamiento del panorama competitivo, el análisis estructural de las fuerzas del mercado y el estudio de competidores (Restrepo & Rivera, 2008).

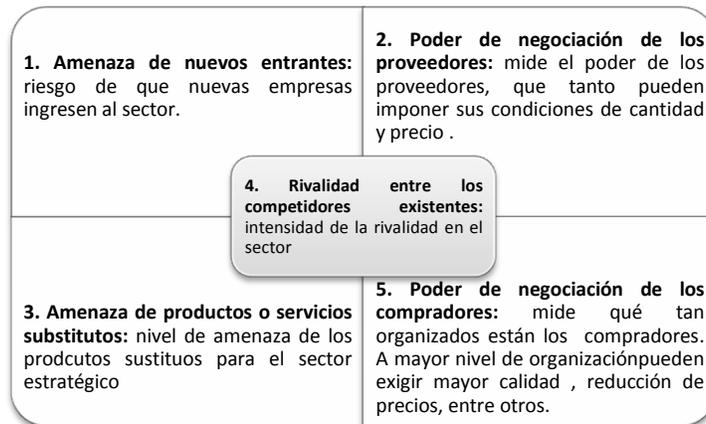
En primera instancia, la prueba de análisis de hacinamiento tiene como objetivo identificar el hacinamiento sectorial, el cual es entendido por los autores como una patología que erosiona la rentabilidad e incrementa la rivalidad, y que a su vez, puede presentar síntomas de morbilidad, lo que lleva a la concentración del mercado en unos pocos. Asimismo, ayuda a determinar si existe convergencia estratégica en el sector, es decir que tan similares son los productos ofrecidos, y si se atienden los mismos mercados. Por último, permite observar el posicionamiento de las empresas estudiadas (Restrepo & Rivera, 2008).

El desarrollo de esta prueba consta de dos partes, la prueba de hacinamiento cuantitativo y la prueba de hacinamiento cualitativo. La primera, consiste en medir las posibles asimetrías financieras, y la segunda, determina el nivel de imitación que presenta el sector estratégico (Restrepo & Rivera, 2008).

En segunda instancia, la prueba de panorama competitivo facilita la ubicación de manchas blancas que se encuentran en el sector, es decir, los espacios del mercado que no han sido atendidos y que pueden ser objetivo de las empresas para fortalecer su posición en el sector. Esta prueba posibilita tener un paneo total de posibilidades para robustecer la posición estratégica dentro del sector, basada en la introducción de nuevas variedades, nuevas necesidades o nuevos canales de distribución (Restrepo & Rivera, 2008).

En tercera instancia, el análisis estructural de las fuerzas del mercado se basa según Porter (2008), y consta de cinco fuerzas, las cuales se pueden observar en la ilustración 2.

Ilustración 2. Cinco fuerzas del Mercado



Fuente: elaboración propia con base en las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2008)

Este análisis puede ser útil para quien desea elaborar un plan de empresa que lo conduzca a la creación de un nuevo proyecto, además, le permite identificar al inversionista qué tan atractivo puede ser el sector en donde desea invertir o para el administrador de una empresa que requiere comprender el sector en el que se encuentra. (Restrepo & Rivera, 2008)

En última instancia, el estudio de competidores posibilita el reconocimiento de la posición estratégica de las empresas del sector, con el objetivo de generar conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa de la primera prueba. A diferencia de la prueba de hacinamiento cualitativo, este último estudio, incluye un análisis de los supuestos del sector, y además el cálculo del crecimiento potencial sostenible, que se divide en dos pruebas, la primera, el crecimiento intrínseco, y la segunda el crecimiento extrínseco. El resultado de esta prueba es el conocimiento del comportamiento de las empresas dentro del sector, sus índices de erosión y la comprensión de sus supuestos. (Restrepo & Rivera, 2008)

Finalmente, la metodología permite la caracterización del sector, y determina el nivel de convergencia de las empresas. Con la información recolectada al final del estudio, se pueden proponer retos estratégicos que le

permitan a las organizaciones mejorar sus desempeños en el mercado, y aumentar sus niveles de perdurabilidad.

4. Presentación e interpretación de resultados

4.1 Identificación del sector estratégico

Para realizar el estudio estratégico sectorial, se ejecutó una investigación del código CIUU en el sistema de consulta del DANE, con el fin de determinar las empresas que constituyen el sector estratégico de la empresa *Confecciones Sifer Ltda.* La investigación muestra que el sector estratégico que se quiere evaluar pertenece a la sección *Industrias Manufactureras*, dentro del código D, esta sección es definida como:

las actividades de las unidades que se dedican a la transformación física y química de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, en una fábrica o a domicilio, que los productos se vendan al por mayor o al por menor. (DANE, 2013)

Dentro de la sección mencionada se identificó que la división es *Confección de prendas de vestir; adobo y teñido de pieles* (18), y el grupo es el 118, descrito como *Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel*. Este grupo es definido por el DANE como la confección de prendas de vestir, ya sea utilizando materiales producidos en la misma ciudad o fuera de ella. También especifica que los materiales pueden ser de todo tipo (excepto pieles) como telas, telas no tejidas, encajes, cuero natural o artificial, entre otros, y que a su vez pueden estar bañados, impregnados o encauchados.

Después de haber identificado la sección, división y grupo de la actividad que se quiere evaluar, se realizó un filtro con toda la información recolectada y luego la constitución de las empresas que hacen parte del sector estratégico. Éstas empresas son *Confecciones Sifer Ltda*, *Confecciones Laurita*, *Petrolizado Jeans* y *Confecciones I-J-B*.

4.2 Prueba de Análisis de hacinamiento

Teniendo en cuenta los planteamiento de Restrepo y Rivera (2008) cuando se habla de hacinamiento, las empresas de un sector estratégico determinado presentan comportamientos similares y se enfocan en cubrir las mismas necesidades, se ve disminuida su capacidad competitiva, su rentabilidad y esto ocasiona erosión financiera, con el análisis de hacinamiento se busca identificar el grado de imitación para establecer las posibles soluciones que hacen que una organización logre diferenciarse.

Esta prueba se desarrolló en dos etapas, tal y como se mencionó en la metodología, a continuación se mostrará la forma y los resultados que se encontraron en la aplicación de las dos pruebas, tanto cuantitativa como cualitativa.

4.2.1 Prueba de Hacinamiento Cuantitativo

En primera instancia, teniendo en cuenta lo planteado por la metodología para la realización de esta prueba, se recolectó la información financiera de las empresas objeto de estudio por medio de entrevistas a los administradores de las organizaciones. En segunda instancia, esta prueba se basa en los cálculos de indicadores financieros que permitan describir la realidad del sector estratégico, usualmente el cálculo se hace sobre el retorno de los activos (ROA) y se toman como referencia los últimos 5 años de operación de las empresas. En tercera instancia se calculan los indicadores estadísticos, más específicamente el tercer cuartil, la media, la mediana, la desviación estándar y el coeficiente de variación para cada uno de los años en los que se tiene información y para todas las empresas objeto de estudio, Finalmente, una vez efectuados todos los cálculos mencionados, se procede a ubicar a cada una de las empresas en las zonas de hacinamiento, para ello se toman los siguientes criterios de clasificación: (Restrepo & Rivera, 2008)

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.

Sin embargo, al realizar el trabajo de campo por parte del equipo investigador se encontraron los siguientes resultados. Primero, de las cuatro empresas que conforman el sector estratégico, dos son informales (*Confeciones Laurita* y *Confeciones J-I-B*), luego al ser informales no cumplen las obligaciones legales, por ejemplo, el pago de impuestos, el registro mercantil o la afiliación de los trabajadores a la seguridad social. Segundo, las dos empresas restantes al carecer de direccionamiento estratégico, no tienen procesos que son críticos para cualquier empresa, tales como la definición de la misión, la visión, los valores y las políticas que la rigen, los cuales deben ser divulgados para convertirlas en parte de su cultura organizacional, tampoco tienen acceso a los mercados financieros ni a los mercados internacionales, entre otros, los cuales son pilares fundamentales del crecimiento empresarial y de la productividad. (Santa María & Rozo, 2008)

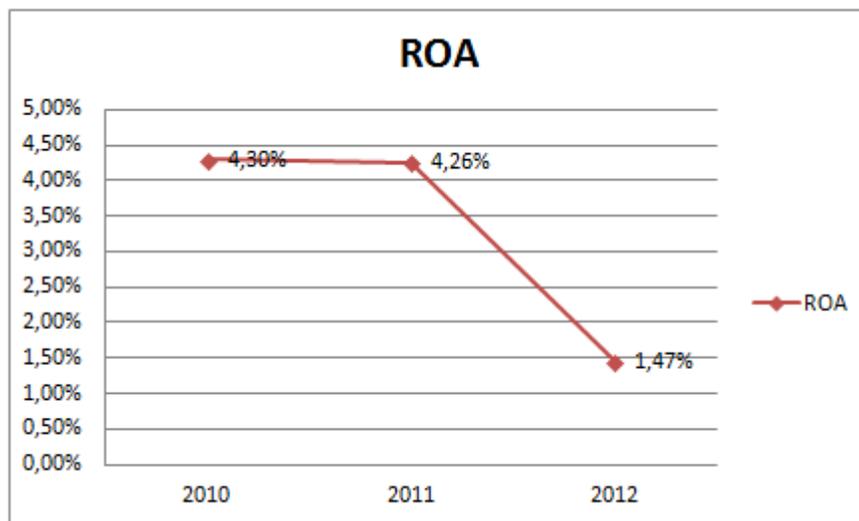
De igual manera, no fue posible desarrollar esta prueba, pues tres de las cuatro empresas objeto de estudio carecen de balances generales y estados de resultados para determinar observar las posibles asimetrías financieras. Sin embargo, para la empresa *Confeciones Sifer* se procesarán los datos y se tratará de realizar un análisis tomando como base los últimos tres años dadas las cifras disponibles, a continuación se muestra el comportamiento del ROA para la empresa en mención:

Tabla 1. ROA Confecciones Sifer Ltda

	2010	2011	2012
Utilidad Neta	\$ 47.529.311,00	\$ 64.648.349,00	\$ 5.694.526,00
Activos Totales	\$ 1.106.566.755,61	\$ 1.516.821.754,00	\$ 387.911.051,30
ROA	4,30%	4,26%	1,47%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3. Cálculo ROA



Fuente: Elaboración propia

Es preciso aclarar que el retorno de los activos (ROA) mide la rentabilidad en función de los activos de la organización, en otras palabras muestra el nivel de utilidades que genera cada peso invertido en los activos de la empresa, teniendo en cuenta lo anterior, la ilustración 3 evidencia que *Confecciones Sifer Ltda.* tiene un ROA desfavorable puesto que ha venido disminuyendo progresivamente en los últimos años, el año 2012 específicamente tuvo disminución de activos, el empresario manifestó que esta disminución surge como consecuencia de la venta del edificio en el cual estaban ubicados y de la venta de gran parte de la maquinaria, todo ello se realizó con el objetivo de cubrir parte del endeudamiento que presenta la organización.

Dado que las otras empresas objeto de estudio no manejan documentos contables, no se puede establecer una comparación entre el ROA y no es posible calcular la mediana, la media y el tercer cuartil, esto a su vez impide ubicar las organizaciones en las zonas de hacinamiento mencionadas anteriormente, en síntesis esta prueba no nos permite conocer con certeza el grado de hacinamiento cuantitativo de las empresas objeto de estudio, solamente nos muestra una tendencia de una de las organizaciones que están siendo analizadas, demostrando que sus rentabilidad se ha venido desmejorando en los últimos años situación que lleva a inferir que las condiciones y comportamiento de entorno puede estar afectando el desempeño financiero de *Confecciones Sifer Ltda.*

4.2.2 Prueba de Hacinamiento Cualitativo

Es preciso determinar el nivel de imitación que presenta el sector textil y de confecciones, de acuerdo a la metodología planteada es necesario tomar cuatro variables fundamentales que permitan evaluar el comportamiento similar de las empresas objeto de estudio, para ello se tuvo en cuenta lo planteado por Restrepo y Rivera (2008) evaluando las generalidades de las variables precio, plaza, producto y promoción, esto con el objetivo de identificar el grado de hacinamiento cualitativo de las organizaciones del sector.

Para ello se realizó un trabajo de campo encuestando a los empresarios de las organizaciones objeto de estudio quienes expresaron sus puntos de vista de acuerdo a cada variable, para esta recopilación de datos, se visitaron las cuatro empresas ubicadas en diferentes puntos de la ciudad donde se preguntó a los expertos sobre el comportamiento de su organización, su apreciación con respecto a su competencia directa y su percepción en cuanto a la homogeneidad de sus compradores, proveedores y clientes. A continuación se muestra el resultado obtenido luego de efectuar el trabajo de campo.

- **Precio**

En el sector estratégico el precio se entiende como el rubro que se le fija a las prendas para venderlas, el elemento mencionado se ve influenciado por cuatro variables fundamentales a saber: los costos de producción, el nicho objetivo de mercado, la plaza de comercialización y finalmente la decisión de los empresarios

En cuanto al primer aspecto, las empresas del sector estratégico cuentan con una tabla de precios por operación, esto les permite no solo calcular el costo de fabricación del producto y negociar el precio de confección con los clientes, sino también calcular el pago de nóminas de los trabajadores, adicionalmente los precios son establecidos teniendo en cuenta el nivel de dificultad de los diseños y el gasto que se tenga que realizar en la compra de insumos.

Respecto a la plaza y al nicho objetivo de mercado, los empresarios consultados manifiestan que el precio varía dependiendo del lugar al que se dirijan las prendas, esto se debe a que cada plaza tiene poblaciones con necesidades y gustos diferentes, es así que una vez se identifica el nicho de mercado objetivo, se establecen los precios tentativos de venta teniendo en cuenta el poder adquisitivo de la población y las necesidades que está presente.

Sin embargo, el cálculo de los costos incurridos, el nivel de dificultad de los diseños y la identificación de la plaza y del nicho, no son más que criterios que toma el empresario como guía, puesto que al final, es él quien toma la decisión definitiva respecto a la fijación del precio de las prendas.

- **Plaza**

La variable plaza es entendida dentro del sector estratégico como el lugar donde se comercializa el producto terminado para su venta, para el caso del sector estratégico de *Confecciones Sifer Ltda.* las empresas comercializan los productos a nivel Bogotá y a nivel nacional.

En Bogotá, lugar geográfico donde se encuentran situadas las empresas objeto de estudio, se ofrecen los productos terminados en varios puntos de venta, entre ellos se encuentra el reconocido “*MADRUGON*” ubicado en el centro de la ciudad; es un sector geográfico configurado alrededor de las ventas del sector textil, reconocido por la comercialización de prendas de todo tipo, y que funciona con una frecuencia de dos días a la semana. Este mercado, siendo el más común, es el que recibe mayor cantidad de producto terminado.

Los productos también son comercializados en los almacenes de algunos centros comerciales y en algunos puntos de venta distribuidos en la ciudad, *Centro Mayor, Salitre Plaza, Titán Plaza y Gran Estación*, son algunos de los centros comerciales más reconocidos en la capital, de igual manera las empresas objeto de estudio tienen distintos puntos de venta en sectores comerciales como el Restrepo, Bosa, Fontibón y Suba donde también se envía producto terminado.

A nivel nacional las organizaciones envían sus productos a varias ciudades, Barranquilla, Huila, Villavicencio, Pasto, Putumayo y Tunja son algunos de los puntos en los cuales se enfocan las empresas objeto de estudio, en dichas ciudades los puntos de venta también están ubicados en los centros comerciales más reconocidos y en almacenes de los barrios populares de dichas ciudades.

Se evidencia entonces que las organizaciones están más sesgadas a la comercialización de sus productos a nivel Bogotá, esto se debe a la facilidad en cuanto a distribución y transporte, sin embargo varias ciudades del país también reciben producto terminado aunque ello implique más gastos por parte de las empresas.

- **Producto**

En el sector estratégico de *Confecciones Sifer Ltda*, los productos son las prendas confeccionadas en su totalidad, en otras palabras es el producto terminado disponible para su comercialización y venta.

Dentro de las consultas realizadas, se encuentra que todas las empresas objeto de estudio tienen homogeneidad en los productos que ofrecen, productos para dama, confecciones para hombre, y prendas dirigidas al mercado infantil.

Los productos principales que ofrecen las organizaciones son jeans, bermudas, pantalones de dril, faldas, shorts, pantalones camuflados y licras, sin embargo, todas las empresas del sector estratégico no confeccionan estas prendas, empresas como *Confecciones Laurita*, *Petrolizado Jeans* y *Confecciones Sifer Ltda.* prefieren enfocarse en una o dos líneas de producto, mientras que *Confecciones J-I-B* tiene un enfoque de mayor diversidad de productos con el objetivo alcanzar mayor cantidad de mercados.

- **Promoción**

El objetivo con la promoción de los productos es crear interés en las prendas que se quieren comercializar, para el caso del sector estratégico se desarrolla de la siguiente manera.

Dado que las empresas objeto de estudio son pequeñas y medianas y carecen de una estrategia promocional asociada, usualmente el método que utilizan como promoción es la venta personal, es decir presentan sus productos mediante negociaciones directas con los clientes, de igual modo la publicidad voz a voz que se emite entre los compradores quienes dan fe del cumplimiento, la calidad y la venta de los productos.

Una vez caracterizadas las variables de precio, plaza, producto y promoción, y teniendo claridad sobre dichos conceptos, es preciso identificar cuáles variables tienen más incidencia y cuales marcan la tendencia del comportamiento del sector. Para realizar este proceso se debe asignar un peso porcentual a cada variable teniendo en cuenta que su incidencia es completamente diferente dependiendo del sector estratégico que se estudie, el peso porcentual de las variables debe sumar cien por ciento y es directamente

proporcional con su nivel de incidencia o su nivel de importancia, es decir, que a mayor peso porcentual, mayor afectación tiene sobre el comportamiento del sector estratégico.

Para continuar con la aplicación de la prueba de hacinamiento cualitativo es necesario encontrar las necesidades por satisfacer en cada uno de los tipos de variable, a continuación se mencionan las necesidades del sector estratégico que buscan satisfacerse:

- **Necesidades por satisfacer**

En el sector textil y de confecciones los clientes tienen exigencias y requerimientos que deben ser cumplidos para poder satisfacer sus necesidades, las necesidades encontradas son:

Precio

1. **Precios bajos y acordes al producto ofertado:** El precio del producto es coherente con su nivel de calidad, existe un equilibrio entre la relación calidad - precio.
2. **Productos diferenciados:** Los productos ofertados estimulan la preferencia de los clientes, se crea en los consumidores una percepción diferenciadora de las prendas.

Producto

3. **Calidad percibida:** Los productos tienen características y atributos que generan un juicio de valor positivo por parte de los clientes.
4. **Cumplimiento en los tiempos de entrega:** Los satélites de confección entregan los productos en el lapso de tiempo acordado y bajo las condiciones pactadas.

5. **Uso de buena tecnología:** Las organizaciones tienen las condiciones tecnológicas adecuadas para la elaboración de los productos.
6. **Diseño del producto:** Los diseños de las prendas deben ser coherentes con el nicho de mercado al cual va dirigido y con las especificaciones establecidas por el cliente, los diseños son llamativos y con tendencias de moda actual.

Plaza

7. **Distribución del producto con cobertura nacional y local:** Los productos tienen variedad de plazas buscando tener mayor captación de clientes.
8. **Accesibilidad de las plazas:** Las plazas facilitan la interacción de los clientes con el producto, su ubicación facilita que los clientes adquieran las prendas.
9. **Comodidad:** El producto genera bienestar y confort en el cliente que lo adquiere.

Promoción

10. **Reconocimiento:** El cliente reconoce la marca de los productos y la asocia con otras necesidades como calidad, comodidad, precio entre otras.
11. **Publicidad no pagada:** Estrategia promocional que no requiere una inversión monetaria, el ejemplo más claro es la publicidad voz a voz que se da de acuerdo a la percepción de los clientes.
12. **Publicidad pagada:** Estrategia promocional que requiere una inversión monetaria para que se pueda desarrollar, las vallas promocionales, la prensa, la publicidad radial y la publicidad televisiva son algunos ejemplos de este tipo de promoción.

Una vez establecidas y definidas las necesidades por satisfacer en cada una de las cuatro variables, a continuación se aplicará la prueba de hacinamiento cualitativo con la información antes mencionada. En la tabla 2 se evidencian los resultados de la calificación del nivel de imitación con base en el análisis de cuatro categorías: precio, producto, plaza, y promoción.

Para poder identificar el nivel de imitación entre las empresas desde el punto de vista cualitativo, se realizó un análisis con las necesidades por satisfacer relacionadas con cada tipo de variable, para ello se utilizó una escala de calificación (tabla 2) para evaluar cada una de las variables, esto más claramente permitió reconocer el nivel de imitación entre las empresas objeto de estudio.

Tabla 2. Escala de imitación

Escala de imitación	
Código	Descripción
1	No presenta imitación
2	Imitación parcial
3	Imitación total

Fuente: Restrepo y Rivera 2008 adaptación grupo investigador

Tabla 3. Nivel de Imitación en el Sector Textil y de Confecciones

Nivel de Imitación en el Sector Textil y de Confecciones						
VARIABLE			EMPRESAS			
TIPO	PESO %	NECESIDADES	CONFECCIONES SIFER	CONFECCIONES LAURITA	PETROLIZADO JEANS	CONFECCIONES J-I-B
PRECIO	30%	Precio bajo	1	2	2	2
		Acorde al producto	3	3	1	3
		Diferenciados	2	2	2	1
		SUMATORIA	6	7	5	6
		CALIFICACIÓN	1,8	2,1	1,5	1,8
PRODUCTO	40%	Calidad	2	1	3	3
		Tiempos de entrega	3	3	2	3
		Cumplimiento necesidad del cliente	3	2	3	3
		Maquinaria	3	2	3	2
		Diseño	3	3	2	3
		SUMATORIA	14	11	13	14
		CALIFICACIÓN	4,2	3,3	3,9	4,2
PLAZA	20%	Cobertura nacional	2	2	2	2
		Accesibilidad	3	2	2	3
		Cobertura local	2	2	1	2
		Comodidad	3	3	1	3
		SUMATORIA	10	9	6	10
		CALIFICACIÓN	3	2,7	1,8	3
PROMOCIÓN	10%	Reconocimiento	1	2	2	1
		Publicidad no pagada	3	2	3	3
		Publicidad pagada	3	3	1	3
		SUMATORIA	7	7	6	7
		CALIFICACIÓN	2,1	2,1	1,8	2,1
TOTAL			11,1	10,2	9	11,1

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al producto, la Tabla 3 evidencia que *Confecciones Sifer* tiene un alto nivel de imitación con *Confecciones J-I-B*, aunque esta última empresa tiene mayor diversidad de productos, su producto principal resulta siendo el mismo de *Sifer*, las confecciones de jeans para caballero y la similitud en sus diseños, es

lo que genera el alto nivel de imitación entre estas organizaciones. *Confecciones Laurita* por su parte presenta un nivel de imitación cercano a estas dos firmas pero su falencia radica en la calidad de las prendas que confecciona y la demora en los tiempos de entrega.

Por otro lado, en cuanto al precio, dado que el sector se caracteriza por su informalidad, las empresas pequeñas ofrecen precios bajos buscando ganar la mayor cantidad de clientes posibles, esto trae como consecuencia que trabajen por debajo del punto de equilibrio y que afecten a las empresas que no pueden confeccionar con precios tan bajos por los costos fijos que tienen que cubrir. La Tabla 3 en el resultado de la variable precio muestra que *Petrolizado jeans* no presenta un alto nivel de imitación en relación con las otras organizaciones, esto se debe a que está enfocada en confeccionar sus propios productos y deja como segunda opción el trabajo como satélite, esto genera que tenga mayor poder a la hora de fijar precios y no tenga que competir con las otras organizaciones en esta categoría.

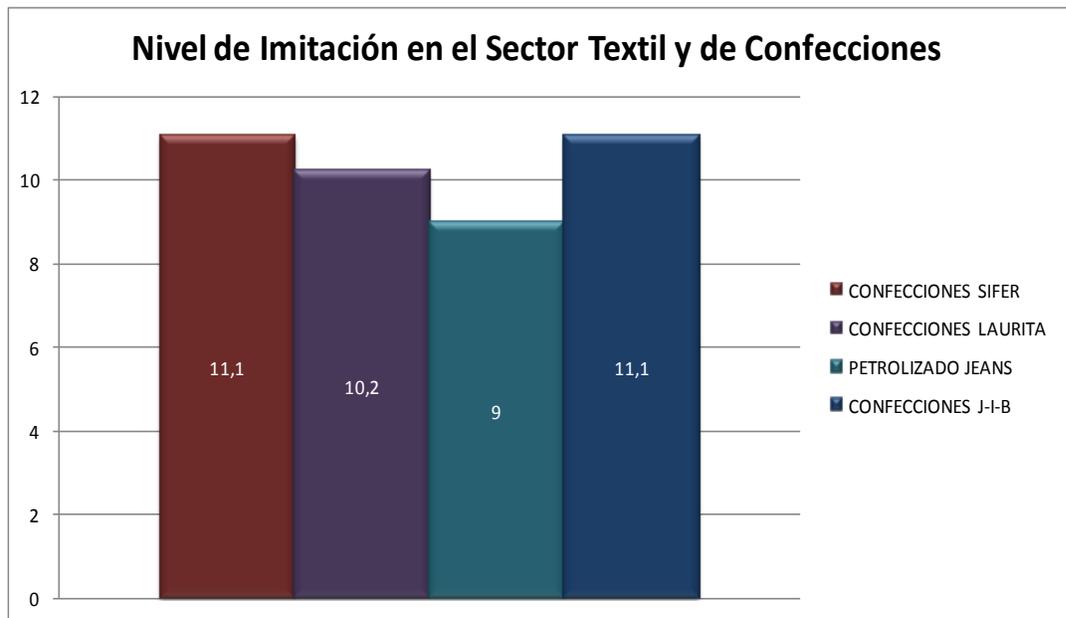
Continuando con los resultados de la tabla 3, el nivel de imitación relacionado con la plaza evidencia un nivel de homogeneidad más marcado para *Sifer, J-I-B y Laurita*, esto se debe a que su plaza principal es el centro de Bogotá y allí se concentra la mayor cantidad de su producto, estas tres organizaciones también se enfocan en las zonas comerciales populares como el Restrepo, Fontibón, Suba, entre otras, *Petrolizado jeans* por su parte tiene funcionamiento en Bogotá a través de locales propios pero su objetivo primordial es la comercialización a las distintas ciudades del país, esto más claramente muestra el porqué su grado de imitación es el menor con relación a las demás empresas objeto de estudio.

Finalmente, la promoción es una de las variables que al igual que la plaza, muestran el grado de similitud entre las mismas organizaciones, esto se debe a que dada la informalidad del sector y el enfoque hacia terceros que tienen *Sifer, J-*

I-B y Laurita, no exista una estrategia promocional asociada y su único medio promocional sea la publicidad no pagada, que en últimas, es el reconocimiento voz a voz que logran generar las dentro del gremio, en contraste *Petrolizado Jeans* cuyo enfoque es la producción de prendas con su marca propia, tiene una estrategia promocional más marcada y generan reconocimiento mediante publicidad radial y mediante su página web.

A continuación se presenta el gráfico del nivel de imitación en el sector textil y de confecciones donde se evidencia la calificación final arrojada en la Tabla 3.

Ilustración 4. Nivel de Imitación en el Sector Textil y de Confecciones



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que existe un alto nivel de imitación entre las empresas objeto de estudio, tres de las cuatro empresas presentan niveles de imitación similares, la diferencia en la organización que no presenta resultados de imitación tan marcados se debe a que su enfoque principal no es el trabajo como satélite sino como fabrica de confección para productos propios, esto genera que

tenga mayor poder de negociación con los precios de sus productos y que tenga una estrategia promocional más marcada.

En síntesis, el análisis de hacinamiento demuestra datos para determinar el nivel de imitación de las empresas objeto de estudio, dicho lo anterior se evidencia que el sector estratégico presenta un alto grado de imitación dado que las empresas que allí se desenvuelven presentan homogeneidad en los productos que comercializan, los precios a los que venden dichos productos, la manera como los promocionan y las plazas hacia donde los envían.

5. Prueba de Panorama Competitivo

Como se mencionó en la metodología, el objetivo de la prueba de panorama competitivo es identificar las oportunidades que tienen las empresas objeto de estudio. Para realizar el levantamiento del panorama se identificaron los tres vectores, los canales, las variedades, y las necesidades. Además, se tuvo en cuenta la localización (nivel local y nacional), es decir, las zonas geográficas donde actúan las empresas, con el fin de que el análisis no fuera sesgado, a su vez que se realizaron entrevistas con personas de cada una de las empresas para determinar los vectores.

En primera instancia, los canales de distribución hacen referencia a los medios con los cuales los clientes adquieren el servicio o producto. Un canal es *“la colocación, comprende las diferentes actividades que realiza la empresa para que el producto sea accesible y esté a la disposición de los consumidores objetivo”* (Restrepo & Rivera, 2008, p. 89), en segunda instancia, las variedades son todos los productos o servicios que las empresas ofrecen en el sector estratégico para satisfacer las necesidades, y por último, dichas necesidades son todas aquellas que se satisfacen en el sector. Existen dos tipos de necesidades: las de los clientes y las del canal (distribuidor). La definición de cada una de las variables que componen los tres vectores son:

Tabla 4. Vector Necesidades

Vector Necesidades	Descripción
Alternativas de pago	Son las alternativas de pago que ofrece cada empresa a los clientes. Puede ser pago en efectivo o crédito.
Cobertura local	Cobertura de distribución del producto a nivel local (Bogotá).
Calidad del producto	Calidad con la que confeccionan el producto, puede ser el material usado, el diseño, la resistencia.
Innovación permanente	Realizar modificaciones permanentes a los diseños del producto, o también a cambios positivos en el material usado.
Personalización del producto	Cambios o modificaciones que las empresas le hacen a los productos que comercializan.
Alternativas o variedad de precios	Es la variedad de precios que las empresas ofrecen a los clientes.
Negociación con los clientes	Es la negociación que efectúan los líderes de las empresas con los clientes respecto al precio de confección con el que fabricarán las prendas.

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Vector Variedades

Vector Variedades	Descripción
Jeans	Pantalones hechos de denim o dungaree tela.
Bermúdas	Tipo particular de pantalones cortos.
Shorts	Prenda de vestir usada tanto por hombres como por mujeres que cubre las piernas parcialmente, a partir de la cintura.
Pantalones de dril	Prenda de vestir que se ajusta a la cintura y llega generalmente hasta el pie, cubriendo cada pierna separadamente
Faldas	Prenda de vestir primordialmente femenina que cuelga de la cintura y cubre las piernas, al menos en parte. Suele ser de tela y de forma cilíndrica o tronco-cónica, y a diferencia de los pantalones no está dividida.
Pantalones camuflados	Prenda de vestir para caballero caracterizada por su diseño ancho y por el uso de varios bolsillos.
Licras	Fibra sintética muy conocida por su gran elasticidad, está presente en pantis y medias, gracias a sus propiedades elásticas otorga libertad de movimientos a los deportistas que la utilizan.

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Vector Canales

Vector Canales	Descripción
Centros comerciales	Conjunto de establecimientos comerciales donde las organizaciones promocionan sus productos.
E-marketing	Técnicas del uso de Internet para publicitar y vender productos y servicios. Incluye la publicidad por avisos en páginas web, los envíos de correo masivos y la utilización de redes sociales.
Distribución mayorista	Es el comercio que se provee directamente del productor se caracteriza porque maneja grandes cantidades para abastecer mercados con gran demanda y que no vende directamente al consumidor final.
Distribución detal	Es el comercio que puede hacerse directamente con el cliente final, usualmente no es de grandes cantidades sino por unidades.

Fuente: elaboración propia

Luego de identificados los vectores se procedió al diligenciamiento de la prueba panorama competitivo

Tabla 7. Panorama Competitivo

PANORAMA COMPETITIVO

	CONFECCIONES SIFER	CONFECCIONES LAURITA	PETROLIZADO JEANS	CONFECCIONES I-J-B	CONFECCIONES SIFER	CONFECCIONES LAURITA	PETROLIZADO JEANS	CONFECCIONES I-J-B	CONFECCIONES SIFER	CONFECCIONES LAURITA	PETROLIZADO JEANS	CONFECCIONES I-J-B	CONFECCIONES SIFER	CONFECCIONES LAURITA	PETROLIZADO JEANS	CONFECCIONES I-J-B	CONFECCIONES SIFER	CONFECCIONES LAURITA	PETROLIZADO JEANS	CONFECCIONES I-J-B	CONFECCIONES SIFER	CONFECCIONES LAURITA	PETROLIZADO JEANS	CONFECCIONES I-J-B				
NECESIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Alternativas de pago																												
Cobertura local																												
Calidad del producto																												
Innovación permanente																												
Personalización del producto																												
Alternativas o variedad de precios																												
Negociación con los clientes																												
VARIEDADES	JEANS				BERMUDAS				SHORTS				PANTALONES DE DRIL				FALDAS				PANTALONES CAMUFLADOS				LICRAS			
Centros comerciales																												
E-Marketing																												
Distribución mayorista																												
Distribución detal																												

Fuente: elaboración propia

 *Manchas blancas

En relación con la prueba de panorama competitivo, se puede observar que tan concentrado se encuentra el sector con base en el análisis de los tres vectores. El primer vector, el de las necesidades, hace referencia en mayor parte a las negociaciones que establecen los empresarios con los clientes para fijar los precios de confección y determinar las políticas de pago, fijar los modelos y diseños con los que se pretenden confeccionar las prendas. El segundo vector, el de las variedades, muestra las diferentes líneas de prendas que son confeccionadas por las organizaciones, como se puede observar en la matriz las organizaciones no confeccionan todos los productos. Por último, con respecto al tercer vector, los centros comerciales y la distribución mayorista son los canales más recurrentes para el envío de producto terminado.

De la misma forma, se puede evidenciar que el producto más comercializado son los jeans, para esta variedad las empresas objeto de estudio cubren todas las necesidades del mercado, exceptuando a *Confecciones Laurita*, la cual no presenta cambios permanentes en el diseño de este producto. En cuanto a los canales usados para la distribución de este producto, que están principalmente enfocados en los centros comerciales y en la distribución mayorista, la única empresa que se diferencia es *Petrolizado Jeans*, dado que comercializa este producto a través de los cuatro canales de distribución (centros comerciales, e-marketing, distribución mayorista, y distribución detal).

Por otro lado, se pueden observar muchas blancas, la empresa *Petrolizado Jeans* es única en cuanto al medio de distribución que utiliza para llegar a los clientes de jeans, pues aparte de utilizar los centros comerciales y distribución mayorista, también ha incursionado en la distribución detal y por medio del E-Marketing, lo que significa que posee una ventaja, pues se ha logrado diferenciar por canal.

Para finalizar, la prueba de panorama competitivo proporcionó una importante zona de mercado no explotado que se encuentra en el cruce de los tres

vectores con respecto a la innovación permanente, personalización del producto y alternativas o variedad de precios, en cuanto a los shorts, faldas y licras. Esto puede presentar una oportunidad para las empresas objeto de estudio (manchas blancas).

6. Análisis estructural de fuerzas del mercado

Con base en la metodología, la prueba de análisis estructural de fuerzas del mercado consiste en la evaluación de las cinco fuerzas planteadas por Porter (2004), éstas son, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el nivel de rivalidad entre los competidores existentes, y el poder de negociación de los compradores. El objetivo es determinar el nivel de atracción del sector objeto de estudio, y así poder brindarle a la empresa un panorama en cuanto al comportamiento de estas fuerzas.

Para la elaboración de la prueba, se realizó la identificación de las fuentes de cada fuerza de mercado, luego la calificación de la variable por fuerza, y finalmente un análisis y la determinación del nivel de atraktividad.

6.1 Riesgo de Ingreso

La primera fuerza expuesta por Porter (2008), hace referencia a las dificultades que se pueden presentar a las empresas que deseen ingresar al sector. Para esto es necesaria la calificación de las variables en tres aspectos. El primero, las barreras de entrada, donde se evalúa los niveles de economía de escala, las curvas de aprendizaje y experiencia, posición de marca, diseño, servicio y precio, entre otros, el segundo, las políticas gubernamentales, en el cual se califica de acuerdo con las políticas y regulaciones que el gobierno tenga establecidas y que afecten al sector estratégico, y finalmente, respuesta de los rivales, en que se califica el nivel de liquidez y el nivel de endeudamiento que tienen las empresas pertenecientes al sector. (Porter, 2008)

A continuación se mostrará las calificaciones para cada uno de los aspectos con su respectivo análisis:

Ilustración 5. Riesgo de Ingreso

RIESGO DE INGRESO						
	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio Bajo	Bajo	Existente
Barreras de Entrada						
1 Niveles de economías de escala	x					
2 Operaciones Compartidas	x					
3 Acceso privilegiado materias primas			x			
4 Procesos productivos especiales			x			
5 Curva de aprendizaje	x					
6 Curva de experiencia	x					
7 Costos Compartidos				x		
8 Tecnología				x		
9 Costos de Cambio					x	
10 Tiempos de Respuesta				x		
11 Posición de Marca						x
12 Posición de Diseño			x			
13 Posición de Servicio				x		
14 Posición de Precio					x	
15 Patentes						x
16 Niveles de Inversión					x	
17 Acceso a Canales	x					
Políticas Gubernamentales						
18 Niveles de Aranceles					x	
19 Niveles de Subsidio			x			
20 Regulaciones y marco legal					x	
21 Grados de Impuestos			x			
Respuesta de Rivales						
22 Nivel de liquidez	x					
23 Capacidad de endeudamiento	x					
EVALUACION FINAL						
RIESGO DE INGRESO	7	0	5	4	5	2
EMPRESA XYZ LIMITADA	30,4%	0,0%	21,7%	17,4%	21,7%	8,7%

Fuente: Software Fuerzas de Mercado adaptación grupo investigador

En relación al riesgo de ingreso que presenta el sector estratégico, la calificación del aspecto de barreras de entrada es inverso, puesto que si la barrera de entrada esta en un nivel alto, el riesgo de que ingrese una empresa es menor.

Teniendo en cuenta lo anterior, después de calificar cada una de las variables para determinar si existe o no riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector, es preciso decir que puede ocurrir cualquiera de las dos posibilidades, dado que como más adelante se muestra, la barrera de entrada tiene un valor de

2,64. Puede haber riesgo de ingreso sí las empresas que desean entrar son los clientes de los satélites (las empresas objeto de estudio), esto se da cuando un cliente decide producir las prendas por medios propios, siendo esta situación fácil dado que ellos tienen la experiencia, el conocimiento, el capital, y los contactos necesarios para ingresar al sector. Mientras que sí las empresas que desean ingresar al sector son totalmente nuevas, el riesgo es menor, debido a que ellos no poseen las características mencionadas anteriormente. En síntesis, el riesgo de ingreso en el sector estudiado esta permeado por la inexistencia de niveles de economías de escala, operaciones compartidas, curva de aprendizaje y experiencia, y el acceso a canales, mientras que la barrera de entrada se constituye por la presencia de costos compartidos, la tecnología, la posición del servicio y los niveles de inversión.

Por otro lado, las políticas gubernamentales impactan al sector estratégico al momento en que una empresa desee ingresar al sector, pues éstas pueden presentar barreras muy altas que dificulten el desarrollo de la actividad a empresas que no cuenten con la experiencia necesaria o no cumplan con los requisitos que exige el gobierno colombiano. Para esto, la cámara de usuarios de zonas francas (ANDI) tiene establecido legislaciones con el fin de controlar el sector, tales como los decretos 1500 y 1635 de 2008, que establecieron un gravamen arancelario del cero por ciento (0%) para la importación de materias primas correspondientes a un listado de más de 181 subpartidas arancelarias del sector textil. (ANDI, 2008). Asimismo, el gobierno colombiano en la inauguración de la feria de moda Colombiatex recalcó su apoyo para proteger el sector textil con las nuevas medidas arancelarias y desincentivar las importaciones a bajo costo, con el objetivo de atacar el contrabando y el lavado de activos, disminuyendo la “competencia desleal”. (DEC Consultores, 2013)

Entre tanto, a principios del año 2013 se expidió el decreto 074, el cual adopta las siguientes medidas: *“se genera un arancel del 10% para los capítulos 61, 62, 63 y 64 del arancel de aduanas, salvo la partida 64.06, y se establece el*

cobro de 5 dólares adicionales por quilo o por par en el caso del capítulo 64".
(DEC Consultores, 2013)

Debido a lo anterior, se estableció los niveles de aranceles en un nivel bajo, los niveles de subsidio en equilibrio, las regulaciones y marco legal en un nivel bajo, y por último, el grado de impuestos en equilibrio. Luego, como se ha mencionado anteriormente, las empresas pertenecientes al sector estratégico son informales, por consiguiente, no tienen acceso a los sistemas financieros. Por lo tanto, el riesgo tanto para el nivel de liquidez como para la capacidad de endeudamiento esta en un nivel alto.

6.2 Poder de Negociación de Proveedores

Según Restrepo & Rivera (2008) el poder de negociación de los proveedores se define como:

El grado de influencia que tienen los proveedores del sector con respecto a sus clientes, para determinar este grado de influencia se tienen en cuenta variables como el grado de concentración, la presión de los sustitutos, los niveles de ventaja, la importancia del insumo en el proceso, los costos de cambio, la amenaza de integración hacia adelante, la información del proveedor sobre el comprador y el nivel de hacinamiento. (Restrepo & Rivera, 2008, p.22)

Para este análisis se toman como proveedores todas aquellas empresas que suministran la materia prima o los insumos necesarios para que los satélites de confección puedan desarrollar sus actividades, a continuación se muestra la tabla en donde se calificó cada variable respecto al poder de negociación del proveedor, de igual manera se muestra la ilustración que resume las calificaciones efectuadas:

Ilustración 6. Poder de Negociación de Proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración					x	
2 Presión de sustitutos		x				
3 Nivel de ventaja				x		
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	x					
5 Costos de cambio				x		
6 Amenaza de integración hacia delante			x			
7 Información del proveedor sobre el comprador				x		
8 Grado de hacinamiento		x				
9						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	N	1	2	1	3	1
EMPRESA XYZ LIMITADA	%	12,5%	25,0%	12,5%	37,5%	12,5%
		0			0	0,0%

Fuente: Software Fuerzas de Mercado adaptación grupo investigador

Una vez efectuadas las calificaciones respectivas, la Ilustración 6 evidencia que los proveedores de este sector tienen un poder de negociación medio bajo con un valor de 2,88, esto se ve evidenciado por las fuentes determinantes de la fuerza que para este caso se refieren al bajo grado de concentración, a la variedad de productos sustitutos, a los bajos costos de cambio, y a la baja información que tienen sobre los proveedores sobre los compradores.

Dado que las empresas del sector precisan de varios insumos para la elaboración de las prendas, la industria cuenta con gran cantidad de proveedores de las materias primas necesarias para la confección, esto indica el porqué el sector no está concentrado y porqué los proveedores no presentan un poder de negociación favorable. Adicionalmente, el sector tiene gran variedad de productos sustitutos, los proveedores ofrecen insumos de diversas marcas y de diferentes características, permitiéndole a los compradores elegir entre varias alternativas y optar por el insumo que consideren de mejor calidad o de mejor precio.

Por otro lado, para los compradores no implica mayor costo cambiar de un proveedor, esto se debe a que no existe fidelidad a un solo distribuidor, sino por el contrario los compradores están variando de proveedores si estos les ofrecen productos económicos o de mejor calidad, usualmente las empresas confeccionistas suelen acudir al mismo proveedor cuando se habla de telas, debido a que se considera el insumo base e importante en el proceso de elaboración, sin embargo insumos como hilos, botones, cremalleras entre otros suelen ser adquiridos con distintos proveedores.

Adicionalmente, los proveedores del sector no tienen mayor información sobre los compradores dada la baja fidelidad que estos tienen en la compra de sus productos, de todos los abastecedores de materia prima, los proveedores de tela son los únicos que tienen información sobre los compradores, esto sucede porque la inversión que deben realizar las empresas es mayor y dichos abastecedores deben asegurarse que los compradores logren cubrir con la totalidad del costo de la tela; en lo que respecta al resto de proveedores, los insumos son de menor costo y se adquieren de contado en sus mismos puntos de venta. En síntesis el poder de negociación de los proveedores del sector estratégico estudiado que presenta niveles medio bajo, obedece a que la industria textil se caracteriza por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño, comercialización y precio por lo que les es difícil tener un poder de negociación favorable.

6.3 Bienes Sustitutos

Un bien sustituto es aquel que reemplaza las prendas que confeccionan las empresas objeto de estudio a un precio más bajo, y posiblemente con materias primas de menor costo, por ende, podría impactar el nivel de calidad de los productos. Esta fuerza ayuda a identificar el nivel de amenaza de los productos sustitutos para el sector estratégico, teniendo en consideración que un mercado no es atractivo si existen bienes sustitutos, y más aún si esos productos están más

avanzados en cuanto a tecnología, por consiguiente, pueden ingresar al mercado con precios más bajos, afectando la estabilidad del precio de venta en el mercado. (Restrepo & Rivera, 2008)

A continuación se muestra la calificación para cada una de las variables pertenecientes a esta fuerza:

Ilustración 7. Bienes sustitutos

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos		x				
2 Tendencias a mejorar precios		x				
3 Tendencias a mejoras en desempeño			x			
4 Tendencias a altos rendimientos		x				
EVALUACION FINAL						
BIENES SUSTITUTOS	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	0	3	1	0	0	0
%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Software Fuerzas de Mercado adaptación grupo investigador

Con base en los resultados suministrados, la fuerza de productos sustitutos se encuentra en un nivel medio alto con un valor de 3,75, es decir, las empresas que generan los productos sustitutos tienen mejores desempeños y logran mantener esta tendencia de comportamiento lo cual podría llevar a erosionar la conducta de ventas de las empresas del sector estratégico dado que estarían apoderándose de una porción de mercado. Todo lo anterior se presenta debido a que los clientes de las empresas pertenecientes al sector estratégico son intermediarios, con la situación que estos pueden comprar más barato pero aún así venden el producto al cliente final, al mismo precio o incluso mayor.

6.4 Nivel de Rivalidad entre Competidores

Según Restrepo & Rivera (2008) el nivel de rivalidad se entiende como:

el grado de competencia que presenta un sector estratégico determinado para lograr una posición, para medir el nivel de rivalidad se tienen en cuenta variables como el grado de concentración, el nivel de costos fijos, la velocidad de crecimiento del sector, los costos de cambio, el grado de hacinamiento, los incrementos en la capacidad, la presencia extranjera y las barreras de salida. (Restrepo & Rivera, 2008, p.21)

A continuación se muestra la tabla donde se calificó el nivel de rivalidad presente en el sector.

Ilustración 8. Nivel de Rivalidad entre competidores existentes

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES							
	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio Bajo	Bajo	Inexistente	
1 Nivel de concentración				x			
2 Nivel de costos fijos		x					
3 Velocidad de crecimiento del sector			x				
4 Costos de Cambio	x						
5 Grado de hacinamiento	x						
6 Incrementos en la capacidad				x			
7 Presencia Extranjera						x	
8 Nivel de Barreras de Salida Detalle			x				
a. Activos Especializados	x						
b. Costos Fijos de Salida		x					
c. Inter-relaciones Estratégicas						x	
d. Barreras Emocionales	x						
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales					x		
9							
10							
EVALUACION FINAL							
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	N	2	1	2	2	0	1
EMPRESA XYZ LIMITADA	%	25,0%	12,5%	25,0%	25,0%	0,0%	12,5%

Fuente: Software Fuerzas de Mercado adaptación grupo investigador

De acuerdo con los resultados en el análisis, se evidencia que las empresas del sector tienen una tendencia a una rivalidad medio alta con un valor de 3, esta situación se debe a que las fuentes determinantes de la fuerza son el elevado nivel de costos fijos, los altos costos de cambio, el alto grado de hacinamiento y a factores relacionados con las barreras de salida tales como los activos especializados y las altas barreras emocionales.

En primera instancia, el nivel de costos fijos que deben cubrir las organizaciones es elevado, las empresas buscan utilizar toda su capacidad productiva para cubrir estos costos y generar un margen de ganancia así sea reducido, cuando las organizaciones emplean el máximo de su capacidad instalada y no logran cubrir dichos costos, buscan aumentarla, sin embargo para las empresas de la industria resulta difícil aumentar la capacidad de producción puesto que tendrían que incurrir en costos adicionales, cuando se decide realizar expansiones de capacidad debe ser en grandes cantidades para que sea eficaz, de lo contrario se rompe el equilibrio entre la oferta y la demanda del sector y usualmente lleva a largos periodos de excesos de capacidad y recortes de precios. (Porter, 2008)

De igual manera, el sector se ve influenciado por los altos costos de cambio; para las empresas tratar de cambiar de producto implica incurrir en costos adicionales de capacitación para los operarios y para la compra de nuevos insumos, esto genera que las organizaciones se mantengan en su misma actividad porque cambiarla implica una inversión considerable. Adicionalmente el elevado nivel de empresas con tamaños homogéneos y capacidad instalada similar, lleva a que el sector tenga un alto grado de hacinamiento y a que las organizaciones que allí se desenvuelven busquen quitarles clientes a sus competidores, esta intensidad de competencia reduce la utilidad del sector estratégico y acentúa la rivalidad entre las empresas.

Finalmente, algunos factores relacionados con las barreras de salida como los activos especializados y las barreras emocionales generan más rivalidad entre los competidores del sector estratégico, las organizaciones del sector cuentan con activos especializados como la maquinaria de producción los cuales se caracterizan por su bajo nivel de liquidación puesto que su uso es difícilmente adaptable a otro sector y por lo tanto pierden mucho valor. Las barreras emocionales por su parte, son las que generan mayor resistencia para salir de la industria, esto se debe a que las organizaciones del sector usualmente son empresas de tipo familiar en donde la dirección ha pasado durante generaciones lo que lleva a que se desarrollen lazos de pertenencia muy fuertes, estos factores emocionales llevan a que los competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos.

En síntesis, se puede decir que las empresas del sector estratégico presentan un nivel medio alto de rivalidad, el análisis de las fuentes determinantes de esta fuerza mostró que las organizaciones están en una competencia en donde la ganancia de una empresa es la pérdida de otra lo que en últimas, perjudica al sector puesto que reduce su rentabilidad.

6.5 Poder de Negociación de Compradores

El poder de negociación de los compradores se refiere al grado de influencia que tienen los compradores dentro del sector, es preciso aclarar que este análisis no se realizó sobre los consumidores finales de los productos sino sobre los clientes directos de las empresas de confección, es decir que para el sector estudiado se entienden como compradores aquellas personas jurídicas o personas naturales que contratan a los satélites de confección para elaborar un producto determinado, para determinar este grado de influencia se tienen en cuenta variables como el grado de concentración, la importancia del proveedor para el comprador, el grado de hacinamiento, los costos de cambio, la facilidad de integración hacia atrás, la información del comprador sobre el proveedor, el grado

de importancia del insumo y el conocimiento sobre los márgenes que devengan los compradores. (Restrepo & Rivera, 2008)

A continuación se muestra la tabla en donde se calificó cada variable respecto al poder de negociación del comprador, de igual manera se muestra el gráfico que resume las calificaciones efectuadas:

Ilustración 9. Poder de Negociación de Compradores

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio Bajo	Bajo	Existente
1 Grado de concentración				x		
2 Importancia del proveedor para el comprador		x				
3 Grado de hacinamiento			x			
4 Costos de cambio		x				
5 Facilidad de Integración hacia atrás		x				
6 Información del comprador sobre el proveedor		x				
7 Los compradores devengan bajos márgenes			x			
8 Grado de Importancia del Insumo	x					
9						
10						
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio Bajo	Bajo	Existente
EMPRESA XYZ LIMITADA	N	1	4	2	1	0
	%	12,5%	50,0%	25,0%	12,5%	0,0%

Fuente: Software Fuerzas de Mercado adaptación grupo investigador

Una vez efectuadas las calificaciones respectivas, se evidencia que los compradores del sector tienen un poder de negociación alto (3,63), las fuentes determinantes de esta fuerza son la importancia del proveedor para el comprador, los costos de cambio, la facilidad de integración hacia atrás y la información que tiene el comprador sobre el proveedor.

En primera medida cabe aclarar que los proveedores de los compradores son las empresas satélites de confección, dado que son ellas las que proveen el producto terminado a los compradores quienes finalmente los venden a los

consumidores finales. Como se mencionó anteriormente para los compradores es importante conservar los satélites de confección cuando estos cumplen con los tiempos de entrega y con las especificaciones en cuanto a los diseños, cuando un comprador quiere cambiar de proveedor puede encontrarse con demoras que afecten la comercialización del producto o con prendas de mala calidad, lo que en últimas le genera costos adicionales a los compradores.

Por otro lado, existe una alta posibilidad de integrarse hacia atrás, es decir, que los compradores pueden empezar a realizar la misma actividad que las empresas satélites de confección, de hecho los empresarios consultados mencionaron algunos casos donde los compradores decidieron invertir en maquinaria y establecer sus propios talleres para elaborar sus propias prendas y no depender de terceros, esto amenaza a las empresas confeccionistas con la entrada de nuevos rivales.

Finalmente, los compradores tienen un alto grado de información sobre las empresas satélites, debido a que este tipo de empresas generan una reputación dentro del gremio y se replica dentro de los compradores, de igual manera cuando los clientes deciden contratar el servicio de un taller de confección usualmente se reúnen con el empresario buscando conocer más sobre el taller y sobre los precios de confección, esta situación brinda mayor poder de negociación a los compradores. En conclusión los compradores tienen un alto poder de negociación por que negocian los precios con los empresarios y usualmente son los que hacen que estos precios bajen, los compradores exigen siempre productos de mayor calidad lo que implica comprar insumos más costosos, esto genera que aumenten los costos y que los participantes de la industria se enfrenten entre sí perjudicando la rentabilidad del sector.

6.6 Atractividad por barreras de entrada y salida

Luego de realizar la calificación y análisis de cada fuerza se mostrará la atractividad por barreras (barreras de entrada y barreras de salida) el cual se ve reflejado en la ilustración 12 compuesta por cuatro cuadrantes: en el eje horizontal esta la calificación de barreras de salida, mientras que en el eje vertical se encuentran las barreras de entrada.

6.6.1 Barreras de entrada

Ilustración 10. Barrera de entrada

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Entrada						
1 Niveles de economías de escala					×	
2 Operaciones Compartidas					×	
3 Acceso privilegiado materias primas			×			
4 Procesos productivos especiales			×			
5 Curva de aprendizaje					×	
6 Curva de experiencia					×	
7 Costos Compartidos		×				
8 Tecnología		×				
9 Costos de Cambio	×					
10 Tiempos de Respuesta		×				
11 Posición de Marca						×
12 Posición de Diseño			×			
13 Posición de Servicio		×				
14 Posición de Precio	×					
15 Patentes						×
16 Niveles de Inversión	×					
17 Acceso a Canales					×	

Tamaño Barreras de Entrada

2,647059

[Regresar Menu](#)

Fuente: Software Fuerzas de Mercado adaptación grupo investigador

Las barreras de entrada están en equilibrio, lo que significa que puede o no, existir una barrera de entrada dependiendo de la empresa. Esto se refleja en el análisis de riesgo de ingreso presentado anteriormente, en el cual se explicaron las razones de la calificación.

6.6.2 Barreras de salida

Ilustración 11. Barreras de salida

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Salida						
a. Activos Especializados	x					
b. Costos Fijos de Salida		x				
c. Inter-relaciones Estratégicas						x
d. Barreras Emocionales	x					
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales					x	

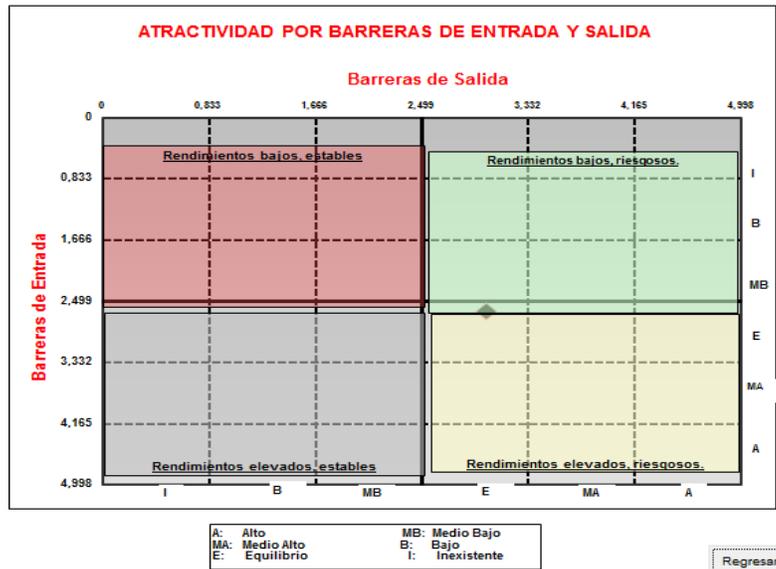
Tamaño Barreras de Salida

Fuente: Software Fuerzas de Mercado adaptación grupo investigador

Las fuentes determinantes del tamaño de las barreras de salida fueron analizadas en la sección 6.4

6.6.3 Ilustración de atractividad por barreras de entrada y salida

Ilustración 12. Atractividad por barreras de entrada y salida



Fuente: Software Fuerzas de Mercado adaptación grupo investigador

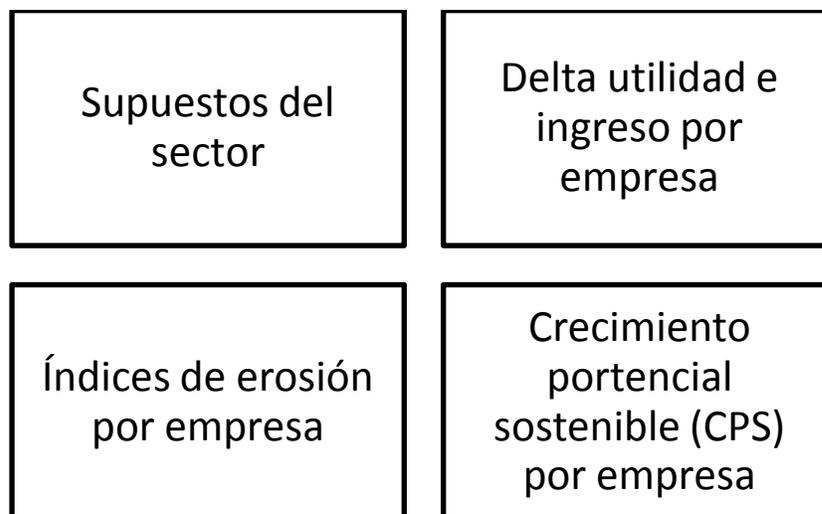
Dada la calificación de las barreras, tanto entrada como de salida, es preciso decir que la atractividad del sector se ubica en un escenario caracterizado por tener rendimientos bajos y riesgosos. Este escenario refleja la situación actual del sector estratégico, en donde la barrera de entrada no evidencia obstáculos contundentes que eviten la entrada de nuevos competidores, a esta situación se suma que la eficiencia, la relación costo beneficio, y los rendimientos financieros de las organizaciones son bajos, además que la barrera de salida del sector no es fácil lo cual permite que el número de competidores y los niveles de rivalidad se eleven, conllevando a que la estrategia empleada hasta ahora pueda comprometer la perdurabilidad de las empresas en el tiempo.

7. Estudio de competidores

Con el fin de completar el análisis estructural de sectores estratégicos es necesario realizar el estudio de competidores, y como se mencionó en la metodología, esta prueba consiste en identificar la posición estratégica de las empresas que pertenecen al sector. Asimismo, han existido autores que han evaluado el estudio de competidores como es el caso de Porter (2004), el cual presentó una guía para analizar la competencia, en donde establece parámetros con el objetivo de conocer el comportamiento de los rivales. Para esto hay que investigar cuatro directrices: estrategia actual, metas futuras, suposiciones y capacidades, con el fin de conocer la situación actual del competidor, las posibles acciones que van a tomar a corto y largo plazo, y cuáles son los puntos débiles. (Restrepo & Rivera, 2008)

Dentro de este estudio se proponen cuatro variables a estudiar (Ver ilustración 4) con el objetivo de conocer el comportamiento de las empresas dentro del sector, sus índices de erosión y la comprensión de sus supuestos.

Ilustración 13. Variables del estudio de competidores



Fuente: Restrepo y Rivera 2008 adaptación grupo investigador

De la misma forma, la metodología propone desarrollar la prueba en cinco pasos: 1) Determinar los supuestos del sector, 2) Calcular el crecimiento potencial sostenible, 3) Calcular “deltas” de utilidad e ingreso para cada empresa, 4) Establecer el cálculo de erosión estratégica y de la productividad para cada empresa, y 5) Elaborar el diagnóstico sobre erosión de la estrategia o erosión de la productividad.

El primer paso tiene en cuenta las fortalezas y debilidades que el sector presenta en relación a los productos, la distribución, la organización, los costos, la fortaleza financiera, entre otros, y así establecer el alcance que tiene cada empresa para tomar medidas frente a esas variables. (Restrepo & Rivera, 2008)

El segundo paso permite calcular y analizar el crecimiento potencial sostenible de las empresas del sector estratégico, el cual está compuesto por dos cálculos, crecimiento intrínseco y crecimiento extrínseco. El primero es el resultado de la operación, que se puede lograr por medio de la explotación de los mercados y productos actuales, el segundo es el resultado de la obtención de recursos externos (emisión de acciones, por una fusión, deuda). (Restrepo & Rivera, 2008)

El tercer paso es en donde se realiza el cálculo de la variación de la utilidad y del ingreso de las empresas del sector estratégico. Con el fin de que el análisis quede completo es necesario tener acceso a la información financiera de los últimos cinco años de cada una de las empresas, tomar como referencia el primer año y establecer la variación entre los diferentes años de forma porcentual para los ingresos, la utilidad y los costos (Restrepo & Rivera, 2008).

El cuarto paso es el cálculo de los índices de erosión tanto de la estrategia como de la productividad, es decir, el número de veces que aumenta el ingreso respecto de la utilidad. La erosión estratégica se da cuando la tasa de crecimiento de la utilidad es mayor que la tasa de crecimiento de los ingresos, esto se puede dar si la empresa no aumenta los ingresos, y lo quiere compensar con la reducción

de precios para cumplir con las expectativas de los accionistas. Mientras que la erosión de la productividad se presenta cuando la empresa, en un periodo determinado, tiene un crecimiento de los ingresos mayor en relación a las utilidades, en este caso la empresa recurre a medidas que aumenten las ganancias, y a su vez, el crecimiento de los costos, ocasionando que la tasa de crecimiento de los costos sea mayor que la tasa de los ingresos (Restrepo & Rivera, 2008). El último paso es la elaboración del diagnóstico de erosión de la estrategia o erosión de la productividad, donde cada análisis es excluyente, pues cada uno provee un punto de vista diferente al estrategia para que pueda entender de mejor manera el comportamiento del sector estratégico. (Restrepo & Rivera, 2008)

No obstante, al realizar el trabajo de campo por parte del equipo investigador se encontró el siguiente resultado, al igual que en la prueba de hacinamiento cuantitativo, no fue posible contar con los estados financieros de las empresas de los últimos cinco años, debido a la informalidad presentada en el sector, explicada anteriormente. Por consiguiente, el desarrollo de la prueba de estudio de competidores se tratará de realizar únicamente con los datos de la empresa *Confecciones Sifer Ltda.*

7.1 Índices de erosión y deltas de utilidad e ingreso

Tabla 8. Utilidad empresa Confecciones Sifer Ltda

UTILIDAD	
AÑO	Confecciones Sifer Ltda.
2010	\$ 47.529.311,00
2011	\$ 64.648.349,00
2012	\$ 5.694.526,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Ingresos empresa Confecciones Sifer Ltda

INGRESOS	
AÑO	Confecciones Sifer Ltda.
2010	\$ 456.852.394,61
2011	\$ 238.579.456,00
2012	\$ 138.829.299,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Costos empresa Confecciones Sifer Ltda

COSTOS	
AÑO	Confecciones Sifer Ltda.
2010	\$ 217.785.466,00
2011	\$ 61.468.865,00
2012	\$ 126.547.153,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Delta utilidad

DELTA UTILIDAD	
AÑO	Confecciones Sifer Ltda.
2011-2012	-91%
2010-2011	36%

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Delta ingresos

DELTA INGRESOS	
AÑO	Confecciones Sifer Ltda.
2011-2012	-42%
2010-2011	-48%

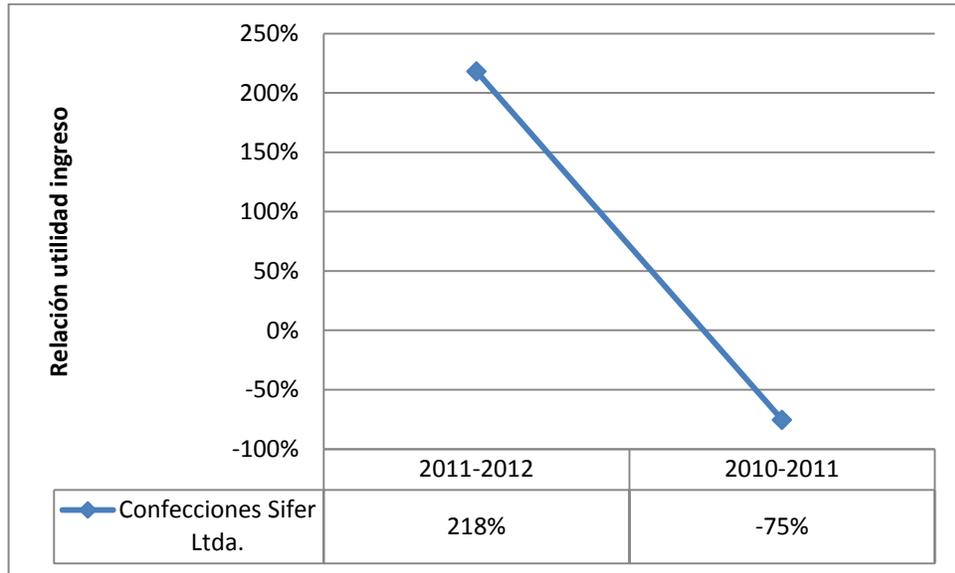
Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Delta costos

DELTA COSTOS	
AÑO	Confecciones Sifer Ltda.
2011-2012	106%
2010-2011	-72%

Fuente: elaboración propia

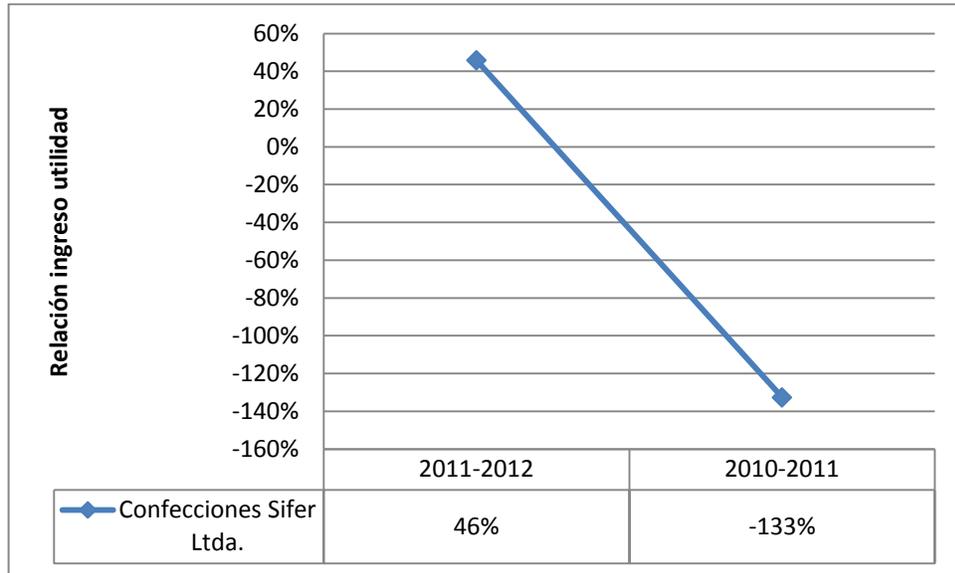
Ilustración 14. Erosión de la Estrategia



Fuente: elaboración propia

Con respecto a la ilustración anterior, se puede afirmar que existen índices de erosión de la estrategia. Entre el año 2010 y 2012 la empresa *Confecciones Sifer Ltda.* ha presentado deltas de utilidad tres veces superiores al delta de ingreso, lo cual pudo ser generado por una disminución de costos o reducción de impuestos, y no por aumento en las ventas.

Ilustración 15. Erosión de la Productividad



Fuente: elaboración propia

En relación a la ilustración de la erosión de la productividad, se puede afirmar que se presentan índices de erosión en el periodo mencionado anteriormente, debido a que el delta de ingreso es tres veces superior al delta de utilidad, esto podría presentar debido a que los gastos se han aumentando, ya sea por el sector o por deudas de la empresa.

7.2 Crecimiento Potencial Sostenible

Tabla 14. Crecimiento Potencial Sostenible

Crecimiento Potencial Sostenible	
AÑO	Confecciones Sifer Ltda.
2012	-36%
2011	6%

Fuente: elaboración propia

Al igual que en los análisis cuantitativos anteriores sólo se pudo realizar el cálculo del crecimiento potencial sostenible para la empresa *Confecciones Sifer*

Ltda. Por consiguiente, acorde con los datos presentados en la tabla 14, es pertinente decir que se muestran índices de comportamiento negativo en la empresa, esto por una disminución en la utilidad, el aumento de las obligaciones financieras y la reducción de sus activos, lo anterior implica que en el futuro continúe con una tendencia decreciente y vea comprometida su perdurabilidad en el tiempo.

7.3 Supuestos sectoriales

Los supuestos del sector se entienden como verdades arraigadas dentro de las empresas que condicionan su comportamiento dentro de la industria, al ser identificados y si las organizaciones logran romperlos, podrían encontrar caminos para diferenciarse y desarrollar innovación conceptual en el tiempo. A continuación se presentan los supuestos característicos del sector estratégico:

Posicionamiento de marca: Uno de los supuestos sectoriales está ligado a la inexistencia del posicionamiento de marca, situación reflejada en la calificación efectuada en las barreras de entrada donde esta variable se consideró inexistente. Para las organizaciones del sector no es necesario posicionar una marca puesto que la acción que se realiza es subcontratar con empresas satélites, luego, sí las organizaciones del sector lograran romper este supuesto se podría iniciar con un proceso de consolidación del grupo de compradores y fidelizarlos a los talleres de confección, lo cual implicaría una disminución en el poder de negociación de quienes usualmente son los que mayor poder tienen en la industria.

Tamaño del mercado: El tamaño del mercado del sector estratégico se reduce a la confección de prendas para terceros, las organizaciones deben tener una producción compartida donde puedan confeccionar prendas subcontratadas, y a su vez puedan confeccionar sus propias prendas, incluso estas últimas deberían tener prioridad. En síntesis el tamaño de mercado de las organizaciones es más grande de lo que ellas dimensionan, sí las empresas lograran romper este supuesto implicaría aumentar la capacidad de producción y aumentar su

rentabilidad siempre y cuando se enfoquen en la confección de prendas propias dejando las prendas de terceros como un seguro para cubrir los costos fijos.

Canales de distribución: Las organizaciones están centradas específicamente a la distribución de las prendas en centros comerciales y al por mayor, situación que limita el acceso a nuevos mercados. Luego, sí las organizaciones logran romper este supuesto implicaría un aumento del panorama en términos de acceso a nuevos canales tales como e-marketing y distribución al detal, lo que a su vez aumentaría su participación en el mercado.

Inversión en Publicidad: Para las organizaciones del sector estratégico, la inversión en publicidad es un aspecto poco relevante considerado como elemento de baja diferenciación sobre todo para las empresas satélites. Sin embargo trabajar sobre esta variable como complementadora para el posicionamiento de la marca, apoyaría a la contribución en la construcción y consolidación del prestigio dentro de la industria, brindando mayor poder de negociación y se lo restaría a los compradores.

8. Conclusiones

Como resultado del análisis expuesto, puede decirse que el sector textil y de confecciones, conformado por las empresas *Confecciones Sifer Ltda*, *Confecciones Laurita*, *Petrolizado Jeans* y *Confecciones I-J-B*, presentan niveles de hacinamiento, puesto que éstas imitan constantemente las prácticas, desde el portafolio de productos hasta los canales de distribución, por consiguiente, se genera una guerra basada en precios, y se erosiona la rentabilidad del sector. Asimismo, es posible afirmar que aun cuando las empresas analizadas atienden muchas de las necesidades del mercado por medio de sus productos, servicios y canales, se encuentran oportunidades (manchas blancas) que pueden resultar en la expansión del portafolio de productos o en la adquisición de nuevos canales de distribución que les permita llegar a nuevos clientes, y a su vez, mejorar el nivel de servicio.

En cuanto al análisis de las cinco fuerzas del mercado se puede decir que el sector estratégico en términos de atractividad se encuentra ubicado en el cuadrante de rendimientos bajos y riesgosos, este resultado surge como consecuencia del alto grado de hacinamiento, la homogeneidad en sus prácticas y por el desaprovechamiento de canales que podrían contribuir a la apertura de nuevos mercados, ocasionando que cualquier empresa pueda competir con ellas y que sea difícil salir del sector. En el caso de *Confecciones Sifer Ltda*, se evidenció que tiene un bajo poder de respuesta de cara a la rivalidad que presenta el sector en aspectos tales como los tiempos de entrega de las prendas, adicionalmente está condicionada por el poder de los compradores y el mejoramiento de precios y desempeño por parte de los bienes sustitutos, estas situaciones justifican el escenario de rendimientos bajos y riesgosos que amenaza el desempeño de las organización con dirigirla hacia un estado crítico y a comprometer su perdurabilidad en el tiempo.

Después de realizar el análisis estructural del sector estratégico, se puede determinar que las cuatro empresas dejan entrever problemas en el entorno tales

como el grado de hacinamiento, la rivalidad por precio y la incidencia de los productos sustitutos, los cuales permean al comportamiento interno de las organizaciones. Dichas situaciones pueden abordarse desde el planteamiento de estrategias orientadas a la formalización de los procesos, además del desarrollo de nuevos productos. Para el caso de *Confecciones Sifer Ltda* se pueden buscar asociaciones y el desarrollo de integración horizontal con una empresa más pequeña del sector, es decir, que con medidas de este tipo, la empresa cuente con plantas de producción en diferentes puntos permitiéndole mejorar tiempos de respuesta y obtener mayor posicionamiento del mercado.

9. Recomendaciones

- Las empresas del sector estratégico podrían definir y planear la estructura de los planes de acción por desarrollarse en periodos de tiempo y metas puntuales de tal manera que alcancen mejores desempeños. Para ello es necesario organizar y coordinar todas las actividades relacionadas tanto con el tema administrativo y operativo, así como los recursos requeridos para ejecutar los procesos. Dentro de esta estructura se encuentra la misión, la visión, los valores y las políticas que hacen parte del direccionamiento estratégico y el fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Las organizaciones podrían ampliar el portafolio de productos y mejorar su posicionamiento teniendo en cuenta las oportunidades no aprovechadas (manchas blancas) identificadas en el panorama competitivo, estos espacios no atendidos están relacionados con necesidades tales como la utilización del e-marketing como herramienta para posicionar y dar acompañamiento a la oferta de productos, y la apertura de nuevos canales de distribución como el minorista, representan oportunidades favorables para las organizaciones.
- Las organizaciones del sector podrían lograr mejores desempeños a través de la priorización de las actividades de confección correspondientes a la elaboración de prendas propias, es decir, el trabajo como satélite de terceros debería disminuirse de tal manera que con el fortalecimiento de sus propios productos se impacte el aumento de las utilidades y con la subcontratación se establezca el cubrimiento de los costos fijos.

- En el Caso de *Confecciones Sifer Ltda* las recomendaciones podrían enfocarse a la creación de la marca propia con el propósito de aumentar su prestigio dentro del sector, dicho fortalecimiento de la marca se lograría con inversión en factores tales como la publicidad, la incursión y aprovechamiento de otro tipo de canales de distribución, por ejemplo, utilizando la herramienta del e-marketing para vender sus productos, con el fin de reducir el poder de los compradores.

10. Bibliografía

- Anderson, C., & Paine, F. (1975). Managerial Perceptions. *Academy of Management Journal*, 811-823.
- ANDI. (2008). *Portal Araujo Ibarra* . Obtenido de <http://portal.araujoibarra.com/biblioteca-y-articulos/presentaciones-de-interes/memorias-presentaciones-de-interes/ii-congreso-nacional-de-zonas-francas/textiles/Regimen%20legal.pdf>
- ANDI. (2010). *Coyuntura: Sector Textil-Confecciones en Colombia* . Bogotá: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.
- DANE. (2008). *PIB*. Bogotá: Departamento Nacional de Estadística DANE.
- DANE. (2013). *DANE Para tomar decisiones*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=143
- DEC Consultores. (2013). Gobierno colombiano adopta medida de protección a la industria textil nacional. Bogotá, Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Algodón, fibras, textiles y confecciones*. Bogotá: Agenda interna.
- Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Política de transformación productiva: un modelo de desarrollo sectorial para colombia*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Obtenido de http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2011). Comparar Política de transformación productiva: un modelo de desarrollo sectorial para Colombia. Bogotá, Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (2012). Obtenido de <http://metono032009.wikispaces.com/file/view/algodon.pdf>
- El Mundo.com. (2012, 29 de Noviembre). *Competitividad y formalización, grandes retos del sector textil*. Obtenido de El Mundo.com: http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/competitividad_y_formalizacion_grandes_retos_del_sector_textil.php
- Esguerra Umaña, M. D., Montes Uribe, E., Garavito Acosta, A., & Pulido González, C. (2010). *Borradores de Economía*, Banco de la República.

- Mesa, M. M. (2012). Competitividad y formalización, grandes retos del sector textil . *El Mundo*, 1.
- Porter, M. (1997). *Measuring Business Excellence* . Boston: Emerald.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Restrepo, L. F., & C. (2006). *Ventaja competitiva para la empresa*. Bogotá: Universidad del Rosario
- Restrepo, L. F., & Rivera, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Santa María, M., & Rozo, S. (2008). *Informalidad Empresarial en Colombia: Alternativas para Impulsar la Productividad*, [Working Paper N°40]. Colombia.
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 11.
- Vélez, R., & Rivera, H. A. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad del Rosario.