

**ESTADO ACTUAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO TEXTIL-CONFECCIONES E  
IDENTIFICACIÓN DE LOS ESCENARIOS DE DESARROLLO ALTERNATIVOS**

**PAOLA ACERO ALFONSO  
DIANA MARCELA ACHURY  
SANDRA MILENA BOLIVAR**

**TRABAJO DE GRADO**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C., AGOSTO DE 2009**

**ESTADO ACTUAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO TEXTIL-CONFECCIONES E  
IDENTIFICACIÓN DE LOS ESCENARIOS DE DESARROLLO ALTERNATIVOS**

**PAOLA ACERO ALFONSO  
DIANA MARCELA ACHURY  
SANDRA MILENA BOLIVAR**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR:  
LUIS FERNANDO RESTREPO PUERTA**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C., AGOSTO DE 2009**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo de tesis está dedicado a Ángela Noguera, Luis Fernando Restrepo y Luis Alfredo Céspedes, ya que sin el apoyo de ustedes no se hubiera logrado la realización de esta investigación. Esperamos que mediante el análisis detallado del comportamiento del sector, se construya una base sobre la cual se puedan cimentar desarrollos sectoriales de futuro y, a su vez, que éste sirva como punto de partida para un análisis más profundo y detallado, liderado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y a cargo de profesionales de diversas áreas, para evaluar, y si es el caso replantear, la teoría administrativa actual.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Al finalizar un trabajo arduo y lleno de dificultades es inevitable pensar en agradecer a las personas e instituciones que han facilitado las cosas para que éste llegue a un feliz término. Por ello, para nosotras es un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellas.*

*Debemos agradecer de manera especial y sincera al Doctor Luis Fernando Restrepo por habernos aceptado para realizar éste proyecto de grado bajo su dirección pues su gran apoyo, la confianza que depositó en nosotras y su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable.*

*Queremos hacer un especial reconocimiento al doctor Humberto Reyes por su importante aporte y participación activa en la realización de ésta investigación; gracias a su gran conocimiento del sector estudiado tuvimos una visión más amplia y acertada del mismo.*

*Agradecemos de manera especial la colaboración y el apoyo incondicional de Benjamín Aranguren en el desarrollo de nuestro trabajo, nos guió siempre y se preocupó porque nuestro trabajo mostrara un diagnóstico real de lo que estaba sucediendo.*

*Y, por supuesto, el agradecimiento más sincero y profundo a nuestras familias ya que sin su apoyo, colaboración e inspiración no habría sido posible estar aquí. A ellos por ser ejemplo de lucha, honestidad, superación y generosidad*

## TABLA DE CONTENIDO

ESCENARIOS POSIBLES: ES TODO LO QUE SE PUEDE IMAGINAR.....	IV
GÉRMINES: FACTORES DE CAMBIO A PENAS PREDECIBLE .....	V
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCION.....	1
<b>I. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>3</b>
1. SELECCIÓN DEL SECTOR ESTRATÉGICO .....	3
2. ANÁLISIS DE HACINAMIENTO.....	4
<b>2.1. HACINAMIENTO CUANTITATIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. HACINAMIENTO CUALITATIVO .....</b>	<b>7</b>
2.2.1. Precio.....	7
2.2.2. Plaza .....	8
2.2.3. Publicidad y Promoción.....	8
2.2.4. Producto .....	9
2.2.5. Necesidades por satisfacer.....	9
<b>2.3. NIVEL DE IMITACIÓN EN EL SECTOR.....</b>	<b>10</b>
<b>2.4. DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CONFLUENCIA ESTRATÉGICA .....</b>	<b>11</b>
3. PANORAMA COMPETITIVO .....	13
<b>1.1. DEFINICIÓN DE LOS TRES VECTORES .....</b>	<b>13</b>
1.1.1. Definición de Necesidades .....	13
1.1.1.1. Alternativas de pago:.....	13
<b>2. PROSPECTIVA.....</b>	<b>65</b>
1 APLICACIÓN DE MICMAC .....	69
2 APLICACIÓN MACTOR.....	76
<b>2.1. LISTA DE ACTORES .....</b>	<b>76</b>
2.1.1 DIAN (DIAN).....	77
2.1.2 Empresas (EMP).....	77
2.2.3 ASCOLTEX (ASCOLTEX).....	77
2.2.4 Gobierno Colombiano (GOB COL).....	77
2.2.5 Entidades Financieras (ENT FIN).....	77
2.2.6 SENA (SENA).....	77
2.2.7 Proveedores (PROVE).....	77
2.2.8 Clientes (CLIE).....	77
2.2.9 ANALDEX (ANAL) .....	77
2.2.10 PROEXPORT (PROEX).....	77
2.2.11 Cámara de Comercio de Bogotá (CCB).....	77
2.2.12 ICONTEC (ICONT) .....	77
<b>2.2 DESCRIPCION DE ACTORES.....</b>	<b>77</b>
2.2.1 DIAN (DIAN).....	77
2.2.2 Empresas(EMP).....	78
2.2.3 ASCOLTEX (ASCOLTEX) .....	78
2.2.4 GOBIERNO COLOMBIANO (GOB COL) .....	78
2.2.5 ENTIDADES FINANCIERAS (ENT FIN) .....	79
2.2.6 SENA (SENA).....	79
2.2.7 Proveedores (PROVE).....	80
2.2.8 Clientes (CLIE).....	80
2.2.9 ANALDEX (ANAL) .....	81
2.2.10 PROEXPORT (PROEX).....	81
2.2.11 CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (CCB).....	82
2.2.12 ICONTEC (ICONT) .....	82

<b>2.3</b>	<b>ANÁLISIS DE BALANZAS MACTOR</b> .....	<b>83</b>
2.3.1.	Balanza No. 1.....	84
2.3.2.	Balanza No. 2.....	90
2.3.3.	Balanza No. 3.....	93
2.3.4.	Balanza No. 4.....	97
2.3.5.	Balanza No. 5.....	99
2.3.6.	Balanza No. 6.....	103
2.3.7.	Balanza No. 7.....	107
2.3.8.	Balanza No. 8.....	110
2.3.9.	Balanza No. 9.....	113
2.3.10.	Balanza No. 10.....	117
2.3.11.	Balanza No. 11.....	121
2.3.12.	Balanza No. 12.....	128
2.3.13.	Balanza No. 13.....	133
2.2.14.	Balanza No. 14.....	136
<b>2.4</b>	<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>141</b>
3	APLICACIÓN DEL SMIC.....	142
3.1	<i>ESCENARIOS</i> .....	143
	Escenario100011 o Colombia,.....	143
3.1.1	ESCENARIO APUESTA.....	144
	<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>149</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>153</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>154</b>

## LISTAS ESPECIALES

### LISTA DE TABLAS

TABLA 1: LISTA DE PRODUCTOS DE TODAS LAS EMPRESAS.....	15
TABLA 2: MARCAS DE PERMODA.....	28
TABLA 3: MARCAS DEL GRUPO PAT PRIMO.....	28
TABLA 4: MARCAS DE NALSANI S.A.....	29
TABLA 5: MARCAS DE LEC LEE.....	29
TABLA 6: JEANS & JACKETS.....	30
TABLA 7: RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO.....	42
TABLA 8: RAZÓN DE LIQUIDEZ.....	44
TABLA 9: PRODUCTO.....	57
TABLA 10: MERCADEO.....	58
TABLA 11: DISTRIBUCIÓN.....	59
TABLA 12: OPERACIONES.....	60
TABLA 13: INVESTIGACIÓN.....	60
TABLA 14: COSTOS.....	61
TABLA 15: CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	62
TABLA 16: CAPACIDAD FINANCIERA.....	62
TABLA 17: ORGANIZACIÓN.....	63
TABLA 18: DEFINICIÓN DE VARIABLES DEL MICMAC.....	66
TABLA 19: RELACIONES INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES.....	72
TABLA 20: OBJETIVO No. 1: MONITOREAR LAS TENDENCIAS DEL MERCADO INTERNACIONAL.....	84
TABLA 21: OBJETIVO No. 2: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.....	90
TABLA 22: OBJETIVO No. 3: CAPACITACIÓN EN TECNOLOGÍAS.....	94
TABLA 23: OBJETIVO No. 4: GESTIONAR EL CONOCIMIENTO.....	98
TABLA 24: OBJETIVO No. 5: APROVECHAR LA RECONVERSIÓN TECNOLÓGICA.....	100
TABLA 25: OBJETIVO No. 6: CONTROLAR LA ENTRADA DE PRODUCTOS DE CHINA.....	103
TABLA 26: OBJETIVO No. 7: CAPACITAR EN SERVICIO AL CLIENTE.....	107
TABLA 27: OBJETIVO No. 8: AGILIZAR TIEMPOS DE RESPUESTA.....	110
TABLA 28: OBJETIVO No. 9: EXTENDER LA COBERTURA NACIONAL.....	114
TABLA 29: OBJETIVO No. 10: CREAR UNIDADES DE NEGOCIO PARA NUEVOS MERCADOS.....	117
TABLA 30: OBJETIVO No. 11: REACCIÓN EFECTIVA A COMPETENCIA INTERNACIONAL.....	122
TABLA 31: OBJETIVO No. 12: FORMULAR SOLUCIONES A DIFICULTADES EN MERCADOS INTERNACIONALES.....	128
TABLA 32: OBJETIVO No. 13: DESARROLLAR Y GESTIONAR CENTROS DE CALIDAD.....	133
TABLA 33: OBJETIVO No. 14: EFECTUAR CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES.....	137
TABLA 34: DISEÑO DE ESCENARIOS.....	142
TABLA 35: ESCENARIO APUESTA.....	144

### LISTA DE GRAFICAS

GRAFICA 1: NIVEL DE IMITACIÓN EN EL SECTOR TEXTIL.....	10
GRAFICA 2: GRADO DE CONFLUENCIA ESTRATÉGICA EN EL SECTOR TEXTIL.....	12
GRAFICA 3: PLANO DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES.....	70
GRAFICA 4: GRÁFICO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES.....	71
GRAFICA 5: BALANZA No. 1.....	84
GRAFICA 6: BALANZA No. 2.....	90
GRAFICA 7: BALANZA No. 3.....	94
GRAFICA 8: BALANZA No. 4.....	97
GRAFICA 9: BALANZA No. 5.....	100

GRAFICA 10: BALANZA NO. 6.....	103
GRAFICA 11: BALANZA NO. 7.....	107
GRAFICA 12: BALANZA NO. 8.....	110
GRAFICA 13: BALANZA NO. 9.....	113
GRAFICA 14: BALANZA NO. 10.....	117
GRAFICA 15: BALANZA NO. 11.....	122
GRAFICA 16: BALANZA NO. 12.....	128
GRAFICA 17: BALANZA NO. 13.....	133
GRAFICA 18: BALANZA NO. 14.....	137

## GLOSARIO

**Actores:** Las personas que juegan un papel importante en el sistema por medición de las variables que caracterizan sus proyectos y sobre los cuales ejercen una mayor o menor control. Ejemplo: países consumidores.

**AESE:** Metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en un sector estratégico, mediante la aplicación de cuatro pruebas no económicas como son el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de las fuerzas de mercado y el estudio de competidores.

**CIU:** *Clasificación Internacional Industrial Uniforme* de todas las actividades económicas que permite que los países produzcan datos de acuerdo con categorías comparables a escala internacional.

**Convergencia estratégica:** Es la situación en la que un grupo de empresas, en cierto sector estratégico, desarrolla actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas.

**Conflicto:** Resultado de la confrontación de estrategias antagónicas entre actores y presentarse en forma de ruptura de una tensión entre dos tendencias (aglomeración y necesidad de espacio, tiempo obligado y tiempo libre). La resolución de estos conflictos determina la evolución de las relaciones de fuerza entre actores.

**Competitividad:** La capacidad que tiene una organización para hacer sus procesos más eficientes y eficaces para que de esta manera se obtengan ventajas frente a los demás competidores que da como resultado un posicionamiento estratégico favorable.

**Erosión Estratégica:** Estado al que la empresa llega cuando la *Tasa de variación de la utilidad* supera a la *Tasa de variación de los ingresos*. En una proporción superior de 3 a 1, de forma permanente, en donde por tratar de obtener ingresos reduce los costos.

**Erosión de la productividad:** La variación de los ingresos es mayor a la variación de las utilidades. Acá son ineficientes internamente y los márgenes son cada vez más bajos. Esta empresa tiene problemas con el manejo de recursos.

**Escenario:** Conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura.

**Escenario contrastado:** Es la exploración de un tema voluntariamente extremo, la determinación a priori de una situación futura.

**Escenarios Deseables:** en encuentran en alguna parte dentro de lo posible pero no son todos necesariamente realizables.

**Escenarios Posibles:** Es todo lo que se puede imaginar.

**Escenarios Realizables:** Todo lo que es posible habida cuenta de las restricciones.

**Escenario Referencial:** Es el escenario más probable sea el tendencial o no.

**Escenario Tendencial:** sea probable o no, es aquel que corresponde a la extrapolación de tendencias, en todos los momentos en que se impone la elección.

**Estabilidad del sistema:** Está dada por los grupos de poder, dependencia e indiferencia. En éste caso, no hay presencia de variables conflicto.

**Estado Tanático:** "Muerte" es el estado al que pueden llegar las empresas por presentar síntomas como hacinamiento, erosión de rentabilidad, erosión de la estrategia, crecimiento potencial sostenible bajo.

**Estrategia Pasiva:** Hace referencia a la resignación y el hecho de que el futuro se sufre. Esperan que los acontecimientos finales son los que emiten el veredicto de continuar o no.

**Estrategia Prospectiva:** esta tiene dos modalidades: estrategia preactiva y la proactividad. La preactiva es la que se anticipa a los acontecimientos y permite

que uno se prepare mejor para afrontar el futuro. La estrategia proactiva, utiliza la prospectiva y realiza un previo análisis del juego de actores en donde se diseñan estrategias para que los campos de batalla se adapten a condiciones de juego.

**Estrategia Reactiva:** Es utilizada por las grandes y medianas empresas. Espera los acontecimientos para actuar, reacciona según impulsos del mercado o de la moda. Suele utilizar innovaciones que copia. Estos empresarios van a las ferias y copian lo que encuentran más adelante.

**Estrategia y Táctica:** Define la estrategia como el arte de utilizar la fuerza para alcanzar los objetivos de la política. Aquí no existen las incertidumbres sino las tácticas, es decir, las decisiones contingentes y contra aleatorias que permiten alcanzar los objetivos de la política utilizando con eficacia todos los medios posibles.

**Evento:** Ente abstracto cuya única característica es la de producirse o no producirse. Se puede considerar a un evento como una variable que sólo puede adoptar dos valores en general, 1 si se produce y 0 si no se produce.

**Futuro:** Es la razón de ser del presente, el futuro no ha de contemplarse como una única línea y predeterminada en la prolongación del pasado. El futuro es múltiple e indeterminado. El futuro no está escrito, está por hacer.

**Gérmenes:** Factores de cambio a penas predecible

**Hacinamiento:** Es la patología estratégica encontrada en los sectores económicos, que se caracteriza por los siguientes síntomas: erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetría financiera y pérdida de ventajas a largo plazo; todo esto se presenta como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de las otras compañías, tratando de obtener resultados que garanticen la perdurabilidad.

**Innovación Estratégica:** Capacidad para generar cambios en las reglas de juego del sector en el que compete, tras haber identificado espacios de mercado no explotados.

**Manchas blancas:** Son los espacios en el mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente, por una o varias empresas; situación, que al ser identificada, permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento.

**Misión:** Es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía, es clara y orientada para las personas que colaboran con la organización, interna y externamente, se puede decir que contribuye a la creación de un clima de confianza explicando el papel económico y social que la empresa ejerce en la sociedad.

**Morbilidad:** Incapacidad de una empresa para obtener resultados por encima de la media sectorial o para no obtener utilidad.

**Nivel de Rivalidad:** Grado de competencia o pugna que se presenta en el sector por lograr una posición.

**Panorama competitivo:** Es una metodología que permite la ubicación de las manchas blancas, que se encuentran en el sector estratégico. El panorama permite un paneo del total de las posibilidades que se le presenta a un grupo de estrategias, siendo la máxima expresión de la estrategia la aplicación del panorama.

**Perdurabilidad:** Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo mantiene resultados financieros superiores sostenibles. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones de su entorno sectorial, se enfoca en espacios de mercados no explotados, hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Identifica su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, propicia la alineación de las personas con la organización, la construcción de conocimiento, calidad de los procesos de interacción social.

**Posición estratégica:** Es una condición difícilmente imitable, sostenible y única con la que cuenta una empresa frente a sus competidores.

**Posicionamiento estratégico simple:** Cuando una empresa posee ventajas, pero estas no son únicas y son fácilmente imitables.

**Previsión:** Es la apreciación provista de cierto grado de confianza de evolución de una magnitud en un horizonte dado.

**Prospectiva:** Es la reflexión de antes de la acción. Es la reflexión que nos permite anticiparnos y preparar las acciones, con menor riesgo e incertidumbre.

**Proyección:** Es la prolongación en el futuro de una evolución pasada, según ciertas hipótesis de extrapolación o de inflexión de tendencias. Una proyección no constituye una previsión más que si conlleva una probabilidad.

**Prospectiva exploratoria:** Es un panorama de los futuros posibles, es decir, los escenarios no improbables, teniendo en cuenta el peso de los determinismos del pasado y de la confrontación de los proyectos de los actores.

**Relaciones Directas:** Componentes claves del sistema en un periodo de corto plazo.

**Relaciones Indirectas:** Panorama de un mediano plazo.

**Relaciones Indirectas Potenciales:** Presenta movimiento de los cuadrantes de influencia-dependencia o incluso desaparecen.

**Variables de Conflicto:** presentan altos niveles de influencia y dependencia laterales, podrían estar creando doble vía debido a su influencia a otras variables y de igual manera la posición de estar condicionadas por el comportamiento de las variables que las influyen.

**Variables de Dependencia:** son variables con niveles altos de dependencia y presentan una influencia baja dentro del sistema, son variables que reciben los efectos de los cambios que ocurren en las variables con las cuales se relacionan.

**Variables de Indiferencia:** variables con influencia y dependencia relativamente bajas. Estas ejercen un peso relevante en las relaciones.

**Variables de Pelotón:** las variables no determinan su naturaleza en términos de influencia o dependencia, sino que podrían considerarse como camaleón, en donde asumen un papel diferente y comportamiento diferente asumiendo el papel de inciertas.

**Variables de Poder:** Nivel de influencia alto y cuya dependencia del resto de los componentes es baja.

## RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo constituye, la aplicación del modelo del *Análisis Estructural de los Sectores Estratégicos* y la identificación de los escenarios de desarrollo alternativos para las empresas del Sector Textil-Confecciones de Bogotá, en donde se describe el estado actual de las empresas en aspectos macroeconómicos y macroeconómicos; a continuación, se identifican los estados actuales, logros , alcances , y trazabilidad del sector.

Dicha investigación se efectuó en dos etapas: la primera, corresponde al desarrollo del AESE, está compuesto por cuatro fases: en la primera, se evalúan los estados financieros de las empresas y las variables estratégicas para determinar el grado de convergencia estratégica dentro del sector; en la segunda, se lleva a cabo el levantamiento del panorama competitivo para identificar los espacios de mercado no atendidos que representan oportunidad de crecimiento. En la tercera, se realiza un diagnóstico de las Fuerzas del Mercado y en la última fase se realiza el Estudio de Competidores; en la segunda etapa de la investigación se realizó el análisis prospectivo, está compuesto por tres pasos: en el primero, a partir del desarrollo del AESE, se extrajeron las variables claves del sector y su nivel de impacto interno y externo; en el segundo, se determina la influencia que ejercen los actores presentes en el sector y por ultimo mediante una visión gerencial que contempla aspectos sociales, políticos , económicos y tecnológicos se proyectan futuros escenarios cada uno con probabilidad de ocurrencia.

**PALABRAS CLAVE:** Diferenciación, Escenarios, Hacinamiento, Imitación, Innovación, Prospectiva, Sector Estratégico, Servicio al cliente y Valor Agregado, Bogota.

## ABSTRACT

To develop the next thesis, was applied the model of analysis structural of strategic sector and the identification of the alternatives scenarios to the enterprise of the sector textile-confection of Bogotá, in this, is described the current condition of the enterprises in Microeconomic and macroeconomic aspects, after is identified the performance, achievements and the viability.

This investigation was made in two stages, the first stage, to correspond to the development of the AESE, consist of four phases: in the first, is evaluated the financial statements of the enterprises and the topics strategic to determine the grade of the strategic convergence into the sector, in the second is to execute the competitive scene to identify the Spaces of market isn't attended that show opportunity of growth, in the third, is elaborated a diagnosis of the forces of the market, and to finalize is executed the study of competitors; and the second stage of the investigation is the prospecting analysis, consist of three steps: in the first, were extracted the topics strategic of the sector and their level of impact internal and external; in the second, is determined the influence that exert the actors that appear in the sector and finally through a Managerial vision that consider Social, political, economic and technological aspects are projected futures scenes each one with Probability of occurrence.

**KEY WORDS:** Differentiation, Stages, Overcrowding, Imitation, Innovation, Prospective, Strategic sector, Costumer service, Added value, Bogotá.

## INTRODUCCION

En un entorno cambiante y difícil de monitorear, donde una sola decisión puede tener efectos de gran trascendencia y dada la evidente y creciente necesidad de contar con una metodología clara y concreta de análisis que permitiera diagnosticar el estado actual del sector estratégico elegido, se tipifican modelos como el AESE.

Bajo el modelo del AESE se puede diagnosticar las patologías e identificar las oportunidades de cualquier sector estratégico de una economía. Mediante su aplicación, se puede definir el nivel de convergencia de las empresas dentro del mismo sector, identificar las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno así como evaluar la situación interna de la organización. Con la información obtenida al final del proceso se pueden tomar decisiones basadas en un estudio serio, y diseñar y poner en marcha estrategias que permitan ser competitivo en el entorno en busca de la perdurabilidad.

De la misma manera, la prospectiva se constituye en un medio que le permite a un grupo de personas reflexionar acerca de los escenarios futuros que pueden darse para un elemento u objeto de estudio bajo los parámetros del pensamiento sistémico donde las relaciones que se generan entre los componentes del sistema se constituyen en la materia prima para la configuración de los comportamientos que pueden tener lugar allí. Así, construyendo situaciones probables los actores integrantes del sistema pueden tener herramientas que le permitan tomar decisiones anticipadas teniendo claro el ambiente no lineal, cambiante y turbulento dentro del que se desarrolla cualquier sistema.

El siguiente estudio tiene un carácter descriptivo sobre la situación actual del Sector Estratégico Textil-Confecciones del mercado de Bogotá. Se inició el trabajo mediante el análisis de asimetría en los estados financieros y el análisis

de hacinamiento cualitativo para determinar el grado de convergencia estratégica dentro del sector y sus causas.

Posteriormente se llevo a cabo el levantamiento del panorama competitivo con el fin de identificar los espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos por las empresas existentes y que representan oportunidades de crecimiento y rentabilidad que no se han tenido en cuenta.

El diagnostico del entono se llevo a cabo a través del estudio de los proveedores, competidores, barreras de entrada, clientes y bienes sustitutos.

Finalmente, se aplicó el modelo de prospectiva en donde se identificaron las relaciones de los componentes del sector, que es objeto de estudio y, bajo la interpretación y comprensión del grupo de expertos, se establecieron cuáles son los puntos claves que crean dificultad y que se convierten en problemas sensibles.

En la segunda fase se evidenciaron e identificaron los conflictos de los actores sociales y los papeles estratégicos que pueden llegar a ocupar, esta fase tiene como punto de partida los problemas de las variables claves, cuyas soluciones son considerados como los objetivos estratégicos.

La tercera fase fue la identificación de los escenarios futuros y las rutas estratégicas para el alcance del escenario atractor, teniendo como insumo principal las soluciones de las variables claves, se plantearon las hipótesis a comprobar por un grupo de expertos y así permitir la configuración de los escenarios más probables para el sector.

## I. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS

### 1. SELECCIÓN DEL SECTOR ESTRATÉGICO

En Colombia, el Sector Textil-Confecciones reviste una gran importancia principalmente por constituir un significativo porcentaje del P.I.B. en materia de exportaciones y por la generación de empleo directo e indirecto. Es una industria que se ha desarrollado a lo largo de los años viendo nacer empresas insignes para el país como FABRICATO con un gran dinamismo que ha conllevado tanto al nacimiento como mortandad de muchas de ellas, fenómeno que llama la atención porque, aún pasadas tantas décadas, no parece presentarse una realidad clara ni mucho menos proyecciones alentadoras para el mismo. Precisamente ese dinamismo y la importancia para la economía colombiana hace de este sector una industria muy diversa a tal punto que, a la hora de elegir un sector estratégico para llevar a cabo el estudio, se pudieron identificar diferentes características que constituyen entre sí diferentes subgrupos de manera que inicialmente y aprovechando la realización del evento “Salón de la Moda Internacional” en Corferias durante los días 17 al 20 de febrero del presente año se intentó conformar un sector estratégico de microempresas y posteriormente se realizó una visita a la denominada Zona G de Bogotá donde se encuentran concentrados los principales diseñadores de alta gama del país; acciones que permitieron indagar un poco más acerca de la realidad del sector pero que, debido a vacíos en la información requerida, se tuvieron que descartar como posibles sectores estratégicos del estudio y, finalmente, se definió a las empresas *Nalsani S.A.*, *Permoda S.A.*, *Manufacturas Eliot S.A.*, *Jeans & Jackets S.A.* y *Lec Lee S.A.* como

las organizaciones objeto de estudio por presentar características similares en cuanto a productos y necesidades atendidas además de la inferida facilidad de obtención de información por atender segmentos de mercado más grandes que las opciones anteriores.

## **2. ANÁLISIS DE HACINAMIENTO**

Tal como lo define la metodología sobre la que basamos ésta investigación, el *Hacinamiento* constituye una “patología en la que la rentabilidad se erosiona, la rivalidad se incrementa conllevando a una posible morbilidad en el sector que deriva en la mortalidad de las empresas y la concentración del mercado en pocas manos”<sup>1</sup>. Esto se presenta cuando no hay diferenciación de productos, existe guerra de precios, se atienden los mismos mercados y se hace uso de las mismas prácticas de competencia; todo lo cual se puede diagnosticar tras la realización de un análisis cuantitativo para identificar la asimetría financiera del sector, un análisis cualitativo de las variables que permitan establecer los motivos de la convergencia estratégica (uso de las mismas prácticas de competencia), una determinación del nivel de imitación y la consecuente definición del grado de hacinamiento.

De esta manera, a continuación se presentan los resultados de la realización de los pasos mencionados previamente:

### **2.1. HACINAMIENTO CUANTITATIVO**

Analizando los niveles de Utilidades de las empresas en estudio, las más destacadas son *Manufacturas Eliot S.A.* por ser el líder en el Sector al exhibir los mejores índices en los tres años, así como *Permoda S.A.* que presentó

---

<sup>1</sup> Comparar, RESTREPO Y RIVERA, “*Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*” p. 41

crecimiento en los años en estudio, especialmente un incremento interesante de 2006 a 2007. De igual forma, el índice de *Nalsani S.A.* fue constante con un repunte para el año 2007. Las otras dos empresas no tuvieron un comportamiento tan favorable ya que *Luis Eduardo Caicedo S.A.* mostró un crecimiento inicial de sus utilidades pero el último año (2007) tuvo un descenso considerable obteniendo pérdidas mientras que *Jeans & Jackets S.A.* mostró un alto nivel de variación iniciando con pérdidas, luego un repunte interesante hasta alcanzar ganancias pero nuevamente cayó a un nivel de pérdidas en el 2007.

En relación a los índices de Ingresos del Sector, se destacan nuevamente *Manufacturas Eliot S.A.* como la líder del Sector con picos bastante lejanos de sus competidores así como *Permoda S.A.*, *Nalsani S.A.* y *Luis Eduardo Caicedo S.A.* que mantuvieron niveles de crecimiento constantes e interesantes, especialmente, la primera. Nuevamente *Jeans & Jackets S.A.* mostró alta variabilidad y un crecimiento inconstante.

Lo anterior se debe, en cierta medida, al comportamiento de la variable *Plaza* en la medida en que, en Bogotá, *Manufacturas Eliot S.A.* no se percibe como un competidor fuerte pero, al detallar sus colecciones, se muestra un direccionamiento hacia un mercado conformado por personas que prefieren prendas de tierra caliente, o bien, personas que provienen de zonas geográficas con dicha característica, afirmación que se podría hacer dada la especial presencia de colores cálidos. Así mismo, se puede decir que *Jeans & Jackets S.A.* ha mostrado tales índices de variabilidad porque sus colecciones han perdido vigencia en la medida en que no se ajustan a los cambios en la moda - por ejemplo, en sus competidores se nota una importante diversidad y cantidad de opciones en cuanto a diseño mientras que ésta, en su mayoría, son los diseños clásicos-.

Igualmente, es importante resaltar el crecimiento generalizado del sector, probablemente por el comportamiento expansivo de la economía en los años del estudio, incluso, a pesar de la entrada en el mercado nacional de competidores internacionales tan fuertes como *Falabella*.

Examinando las gráficas obtenidas para los niveles de hacinamiento, se muestra un comportamiento financiero bastante similar en los tres años de todas las empresas excepto *Jeans & Jackets S.A.* que se caracterizó por ser la empresa con picos o valles bastante pronunciados y comportamientos anticíclicos en comparación con sus competidores.

Analizando los indicadores de los ingresos y de las utilidades del sector en general, se puede constatar que el sector presenta una *erosión de la estrategia*<sup>2</sup> en tanto sus utilidades han aumentado más que sus ingresos lo que significa que también han disminuido los costos en todos los años del estudio. Se puede observar un comportamiento fluctuante del indicador ya que de 2005 a 2006 registró un incremento mientras que de este último año a 2007 registró un decremento; ello se pudo haber generado como consecuencia de que en el año 2006, la tasa de cambio tuvo una caída importante y la economía favoreció las importaciones reduciendo los costos. Así, se puede afirmar que la estrategia del sector se erosionó en tanto la disminución de los costos no representa una estrategia en sí al no ser producto de una variable interna o sobre la que se tenga control por lo que, además, no es un factor que se pueda mantener en el largo plazo. Por otro lado, analizando la productividad<sup>3</sup>, el sector presenta una erosión de éste indicador, especialmente evidenciado en el año 2005 cuando los ingresos aumentaron más que las utilidades lo que significa que también aumentaron los costos, circunstancia que puede ser explicada en que la tasa de cambio en dicho año fue alta favoreciendo las exportaciones mientras que, igualmente, encareció

---

<sup>2</sup> Éste indicador se determina mediante el cálculo de:  $\blacktriangle$  Utilidades /  $\blacktriangle$  Ingresos

<sup>3</sup> La *Erosión de la Productividad* se determinar a partir del cálculo de:  $\blacktriangle$  Ingresos /  $\blacktriangle$  Utilidades

los costos de las importaciones de las materias primas. En conclusión, el sector presenta erosión en la productividad y en la estrategia en los años estudiados pero con comportamiento lógicamente opuestos en cada año.

Las variables analizadas permiten concluir que el sector estratégico pasó por una fase de imitación y en este momento está en un período de transición entre una fase terminal de hacinamiento y principios de convergencia, como consecuencia de la imitación cualitativa y cuantitativa además de la similitud entre los estados financieros y de los índices de erosión. En el caso de Jeans & Jackets S.A., se advierte una deficiencia en su gestión que genera el comportamiento anticíclico con respecto a la competencia mencionado anteriormente.

## **2.2. HACINAMIENTO CUALITATIVO**

En esta fase se realizó un análisis por categorías entre las que se cuentan las variables del marketing mix y las necesidades que satisfacen los productos en estudio. A continuación, se presentan dichas categorías con su correspondiente análisis:

### *2.2.1. Precio*

Las empresas en estudio presentan una similitud de criterios para la determinación del precio. Debido a que varias de ellas trabajan en toda la cadena del sector, es decir, no sólo confeccionan los productos sino que los distribuyen directamente y, en muchos casos, son proveedores de otras empresas a nivel internacional, pueden obtener una retroalimentación más directa y efectiva acerca de las condiciones del sector que les permite pasar de los métodos comunes de fijación de precios como es a partir de costos y puntos de equilibrio a factores como diseño, calidad, servicio post-venta, métodos de pago como las tarjetas de

financiación de cada empresa que permitan determinar el valor agregado y la importancia del producto para el consumidor.

### 2.2.2. *Plaza*

La distribución de los productos se realiza a través de tiendas propias y outlets –en el caso de colecciones pasadas-, las cuales estaban anteriormente ubicadas en especial sobre grandes avenidas y sitios de gran flujo peatonal pero ahora, dada la proliferación de centros comerciales en la ciudad y el éxito que estos han tenido en cuanto al nivel de concurrencia de consumidores, las empresas han optado acertadamente por ubicarse principalmente allí. Adicionalmente, en su proyecto de expansión a nivel internacional han elegido distribuir a través de tiendas propias lo que les genera reconocimiento y posicionamiento de marca aunque, asimismo, mayores costos.

### 2.2.3. *Publicidad y Promoción*

Las empresas contratan el diseño y realización de la publicidad con compañías publicitarias, las cuales cumplen ciertos lineamientos que les son dados para dicho fin. En general, la publicidad varía según la época del año pues durante la mayor parte del tiempo ésta se enfoca en resaltar los atributos del producto y el reconocimiento de la empresa lo que a veces genera una respuesta menos inmediata que cuando la publicidad se enfoca en los descuentos, especialmente pasada la temporada navideña. Además, cabe mencionar que el uso de las páginas de internet y un enfoque CRM como estrategias de e-marketing y e-commerce ha ido ganando terreno y en una era informática como la actual acerca mucho más al cliente y genera mayor disposición de compra aunque no siempre la fidelización que sería el ideal.

#### 2.2.4. *Producto*

Haciendo un repaso por las diferentes líneas de producto que tienen las empresas se encuentra que ofrecen productos muy similares elaborados a partir del mismo tipo de insumos y la misma diversidad entre la que se cuentan blusas, pantalones, camisas, camisetas, faldas, abrigos, entre otros.

#### 2.2.5. *Necesidades por satisfacer*

A partir de diversas indagaciones realizadas con clientes asiduos de éstas empresas, se identificaron las siguientes como las principales necesidades que ellos desean satisfacer en el proceso de compra de los productos en estudio:

- ✓ Alternativas de pago
- ✓ Atención personalizada
- ✓ Mejor precio
- ✓ Asesoría
- ✓ Cobertura en toda la ciudad
- ✓ Calidad del producto
- ✓ Buen diseño
- ✓ Servicio postventa
- ✓ Innovación permanente
- ✓ Personalización del producto
- ✓ Alternativas o variedad de precios
- ✓ Instructivos de cuidado
- ✓ Negociación con los proveedores
- ✓ Publicidad permanente
- ✓ Múltiples medios de publicidad

✓

Descuentos

### 2.3. NIVEL DE IMITACIÓN EN EL SECTOR

**Grafico 1: Nivel de Imitación en el Sector Textil**

Grafica 1: Nivel de Imitación en el Sector Textil



*Fuente. De los autores*

Se puede evidenciar un alto nivel de imitación en el sector a partir de los resultados tan estrechos que se presentan aunque algunas tienen una diferencia en una de las categorías estudiadas lo que las separa en algún margen. Además, hay que decir que *Jeans & Jackets S.A.* se constituye como un caso interesante dentro del sector puesto que, como se mencionó anteriormente, presenta un comportamiento anticíclico con respecto a las otras empresas en estudio que a veces le genera beneficios o perjuicios, por ejemplo, en cuanto a producto, a pesar de no innovar poseen un alto grado de calidad mientras que en promoción y cobertura se presenta un rezago.

#### **2.4. DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CONFLUENCIA ESTRATÉGICA**

Se realizó un análisis de diferencias y similitudes a partir de la identificación del comportamiento en ciertas variables. A continuación, se presentan las similitudes:

- La **plaza** donde se encuentran ubicadas las tiendas de estas empresas son las mismas, tanto sectores como centros comerciales.
- En general, todas van dirigidas al **mismo grupo objetivo**, utilizando un bajo precio como estrategia a excepción de Jeans & Jackets S.A. que compete con precios más altos.
- Se evidencian las mismas **estrategias de ventas** o “sale”, en las épocas del año donde hay menores ventas.
- Se revela un uso generalizado del **CRM**, existen bases de datos muy completas de cada cliente, y cada vez que renuevan las colecciones, las empresas comunican esto a sus clientes. Además, se indaga por el interés del cliente en un producto específico si este no está disponible de manera que, cuando lo esté, se le informe oportunamente sobre ello.
- Hay **poca diferenciación**. Las prendas no son personalizadas y los diseños se repiten en muchas tallas y colores.
- Los horarios de atención en las tiendas son similares dado que se encuentran enmarcados en los horarios de los centros comerciales.

Es diferenciador en los siguientes aspectos

- Alianzas estratégicas con otras marcas, con el fin de diversificar en la variedad de productos.
- Toda la cadena de valor del sector se encuentra ubicada en Bogotá lo que facilita la consecución de materias primas así como la rápida disponibilidad de los productos para los consumidores.

- Las páginas Web de estas empresas son muy completas, poseen información sobre los productos, ubicación de las tiendas, información general sobre las empresas y servicio al cliente. En relación a este aspecto, *Nalsani S.A* ofrece un elemento diferenciador para el cliente con su link “Descubre tu pinta” que, a partir de una corta encuesta, le sugiere al cliente cuál es el modelo que más se adecua a sus características, gustos y estilo de vida.
- *Manufacturas Eliot S.A.* y *Luis Eduardo Caicedo S.A.* son las empresas que presentan mayor deficiencia en exhibición del producto o Visual Merchandising.

**Grafica 2: Grado de Confluencia Estratégica en el Sector Textil**



*Fuente. De los autores*

De todo esto podemos decir que se presenta un nivel de hacinamiento alto, debido a que muchas necesidades de los clientes se están satisfaciendo de la misma forma, pero se destacan empresas como *Manufacturas Eliot*, *Nalsani S.A* y *Permoda S.A* por ser las empresas que tienen menor confluencia en el mercado.

### **3. PANORAMA COMPETITIVO**

#### **1.1. DEFINICIÓN DE LOS TRES VECTORES**

##### *1.1.1. Definición de Necesidades*

##### *1.1.1.1. Alternativas de pago:*

Son las diferentes opciones que puede llegar a ofrecerle la empresa al Consumidor Final al momento de realizar su compra, lo que le puede generar valor agregado al cliente.

##### **3.1.1.2. Atención personalizada:**

Es la capacidad que poseen los vendedores para centrarse en cada uno de sus clientes de manera particular, logrando un resultado óptimo entre el servicio y atención al cliente, ofreciéndoles un trato humano y cordial al momento de la venta y/o asesoría.

##### **3.1.1.3. Mejor precio:**

Es la percepción de equivalencia entre las características del producto – tipo, calidad, reconocimiento de marca (Top of Mind) - y la satisfacción de las necesidades del consumidor con respecto al producto, que hace que éste sienta que está pagando lo que vale el producto adquirido.

##### **3.1.1.4. Asesoría:**

Es la capacidad que logra una Fuerza de Ventas para persuadir al Consumidor Final, en tiempo real, para la compra del producto, a través de la exposición de los elementos característicos y diferenciadores como de las bondades de los productos en que está interesado el cliente.

##### **3.1.1.5. Cobertura en toda la ciudad:**

Representa la capacidad de la empresa para abastecer geográficamente el nicho de mercado en forma estratégica, ubicando sus puntos en lugares de alta concurrencia y fácil percepción de los clientes.

#### **3.1.1.6. Calidad del producto:**

Es la capacidad de conjugar en un solo elemento tangible, conceptos de confort y durabilidad y conservación de las características en el tiempo, que surge a partir de las materias primas, la tecnología y el proceso productivo como tal.

#### **3.1.1.7. Buen diseño:**

Es la actividad creativa para la determinación de las cualidades estéticas que deben poseer los textiles y confecciones, ya sea en su modalidad de estampado, tejido mecánico, manual o cualquier otra característica en estos, y a la vez que estos sean útiles para satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **3.1.1.8. Servicio postventa:**

Es la capacidad de dirigir estrategias comerciales y de mercadeo, en la búsqueda constante de generar estrategias de 360 grados, en la cual el Consumidor Final viva alrededor de la marca durante las 24 horas de su día y se genere fidelización.

#### **3.1.1.9. Innovación permanente:**

Es el mejoramiento de los productos y la creación de nuevos conceptos a partir de los existentes en la búsqueda de un elemento diferenciador para satisfacer efectivamente las necesidades del consumidor.

#### **3.1.1.10. Personalización del producto:**

Es la capacidad que tiene la empresa para adaptar mucho más sus productos a los gustos y necesidades del consumidor que le genere una identificación con su estilo de vida y una percepción de valor agregado.

#### **3.1.1.11. Alternativas o variedad de precios**

Son las opciones de precios que tienen los consumidores dada la variedad de productos desde el punto de vista del diseño, los materiales utilizados en la elaboración, la calidad o la colección y respectiva temporada que dan lugar a diferencias funcionales y/o económicas.

### 3.1.1.12. Descuentos:

Reducción del valor final de cualquier producto, con el fin de provocar una mayor rotación de inventario, generar efectivo y flujo de caja como estrategia para no perder todo el valor de éste.

### 3.1.1.13. Instructivos de cuidado:

Son procedimientos o sugerencias que le indican al Consumidor Final cómo preservar las características originales del producto adquirido. Estas recomendaciones se encuentran generalmente en las etiquetas de los productos y en algunos casos las mismas compañías ofrecen folletos o instructivos de lavado producidos por sus casas matrices.

## 3.1.2. Definición de las Variedades de Producto

Tabla 1: Lista de productos de todas las empresas

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Camiseta deportiva Masculina (T-Shirt):</b> Es una prenda que se caracteriza por ser de mangas cortas, cuello redondo, sin bolsillos y sin botones a lo largo de su parte frontal; existen diversos diseños, variando alguna de sus características como el cuello o el largo de la manga. Por lo general tiene estampados muy masculinos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Camiseta deportiva Femenina (T-Shirt):</b> Es una prenda que se caracteriza por ser de mangas cortas, cuello redondo, sin bolsillos y sin botones a lo largo de su parte frontal. Existen diversos diseños, variando alguna de sus características como el cuello o el largo de la manga y, por lo general, tiene estampados florales o muy femeninos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Camisa Informal Masculina:</b> Es una prenda de vestir de tela que cubre el torso y usualmente tiene cuello, mangas y botones en el frente, parecida a la camisa formal pero difiere de ésta en el largo de la manga, el material de que está hecha y de los apliques que la componen, entre otros. Generalmente se usa con jeans o pantalones muy informales, de uso masculino.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Camisa Informal Femenina:</b> Es una prenda de vestir de tela que cubre el torso y</li> </ul>

<p>usualmente tiene cuello, mangas y botones en el frente, parecida a la camisa formal pero difiere de ésta en el largo de la manga, el material de que está hecha y de los apliques que la componen, entre otros. Generalmente se usa con jeans o pantalones muy informales, de uso femenino.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Camisa Formal Femenina:</b> Es una prenda de vestir con cuello, mangas largas, puños, botones en el frente. Es usada principalmente para el trabajo y circunstancias que requieren de alto grado de seriedad. Por lo general es de un solo fondo, aunque actualmente esto ha variado y se pueden encontrar con estampados, líneas, entre otras y es de uso femenino.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Camisa Formal Masculina:</b> Es una prenda de vestir con cuello, mangas largas, puños, botones en el frente. Es usada principalmente para el trabajo y circunstancias que requieren de alto grado de seriedad. Por lo general es de un solo fondo, aunque actualmente esto ha variado. Esta camisa se caracteriza por el tipo de cuello, el cual viene ajustado para poder ser usado con corbata, es de uso masculino.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Chaqueta deportiva Masculina:</b> Es una prenda utilizada para protegerse del frío, elaborada de materiales livianos que permiten un mejor movimiento; usualmente es abierta por adelante y se cierra con cremallera o botones. Esta prenda se usa generalmente cuando se realizan deportes y es de uso masculino, por tanto la paleta de colores de esta prenda es más reducida.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Chaqueta deportiva Femenina:</b> Es una prenda utilizada para protegerse del frío, elaborada de materiales livianos que permiten un mejor movimiento, usualmente es abierta por adelante y se cierra con cremallera o botones. Esta prenda se usa generalmente cuando se realizan deportes y es de uso femenino, así que la paleta de colores de esta prenda es muy variada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Chaqueta Informal Masculina:</b> es una prenda utilizada para protegerse del frío, elaborada en diversidad de materiales, usualmente es abierta por adelante y se cierra con cremallera o botones; su largo puede cambiar dependiendo la necesidad, la zona geográfica, entre otros factores. Esta prenda es de un uso generalizado, así que se puede llevar en cualquier momento que no exija formalidad y es de uso masculino, por tanto la paleta de colores de esta prenda es más reducida.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Chaqueta Informal Femenina:</b> Es una prenda utilizada para protegerse del frío, elaborada en diversidad de materiales, usualmente es abierta por adelante y se cierra con cremallera o botones, su largo puede cambiar dependiendo la necesidad, la zona geográfica, entre otros factores. Esta prenda es de un uso generalizado, así que se puede llevar en cualquier momento que no exija formalidad y es de uso femenino, así que la paleta de colores de esta prenda es muy variada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Chaqueta formal Masculina:</b> Es una prenda utilizada para protegerse del frío, elaborada por lo general en materiales pesados, lo que hace que tengan una mejor caída, es abierta por adelante y se cierra con botones, es usada para el trabajo o para momentos que exigen formalidad y seriedad. Al ser de uso masculino, su paleta de colores es un poco reducida. Usualmente viene acompañada de un pantalón del mismo color, aunque esto varía dependiendo la necesidad que satisfaga.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Chaqueta formal Femenina:</b> Es una prenda utilizada para protegerse del frío, elaborada por lo general en materiales pesados, lo que hace que tengan una mejor caída, es abierta por adelante y se cierra con botones. Es usada para el trabajo o para momentos que exigen formalidad y seriedad. Al ser de uso femenino su paleta de colores es más variada. Usualmente viene acompañada de un pantalón del mismo color, aunque esto varía dependiendo la necesidad que satisfaga.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Abrigos:</b> Es una prenda de vestir que baja por debajo de las caderas y se abrocha al frente con botones y a veces también con cinturón. Se utiliza sobre otras prendas de vestir para cubrirse de las inclemencias del clima, se abre en el frente, tiene las mangas largas, y lleva a veces bolsillos e incluso, capucha. Los materiales de fabricación son variados, de uso femenino.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prendas en hilo:</b> Estas prendas están elaboradas a base de hilo sintético, y se ven representadoras en busos de mangas largas o cortas, deportivas e informales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pantalón deportivo Masculino:</b> es una prenda de vestir utilizada en la parte baja del cuerpo, que cubre ambas piernas por separado, suele tener accesorios como bolsillos para guardar elementos personales, elaborado en materiales liviano que permiten facilidad en el movimiento. Generalmente se utiliza para hacer deporte.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pantalón deportivo Femenino:</b> es una prenda de vestir utilizada en la parte baja del cuerpo, que cubre ambas piernas por separado, suele tener accesorios como bolsillos para guardar elementos personales, elaborado en materiales liviano que permiten facilidad en el movimiento. Generalmente se utiliza para hacer deporte. Por ser de uso femenino se puede encontrar mayor diversidad en el corte y en los colores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pantaloneta-Short Masculino:</b> Es una prenda de vestir que consiste en tela que cubre las piernas parcialmente, a partir de la cintura. Es como un pantalón pero más corto que éste, normalmente estando por arriba de las rodillas o a su nivel, incluso más largo. Actualmente tiene mucha vigencia, sobre todo entre los hombre jóvenes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pantaloneta-Short Femenino:</b> Es una prenda de vestir que consiste en una tela que cubre las piernas parcialmente, a partir de la cintura. Es un pantalón pero más corto que éste, normalmente estando por arriba de las rodillas o a su nivel, incluso más largo. Actualmente tiene mucha vigencia, sobre todo entre las mujeres jóvenes. Por ser de uso femenino se puede encontrar mayor diversidad en el corte y en los colores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pantalón Informal Masculino:</b> Es una prenda de vestir utilizada en la parte baja del cuerpo, que cubre ambas piernas por separado , esta confección de tela de distintos materiales (algodón, poliéster, pana, etc) tiene tres aberturas; una de ellas se ajusta a la cintura y las otras dos en cada una de las piernas, las bocas de las piernas llegan a la altura de los tobillos o incluso más abajo; suele tener también accesorios tales como bolsillos para guardar elementos personales, cremallera.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pantalón Informal Femenino:</b> es una prenda de vestir utilizada en la parte baja del cuerpo, que cubre ambas piernas por separado , esta confección de tela de distintos materiales (algodón, poliéster, pana, etc) tiene tres aberturas; una de ellas se ajusta a la cintura y las otras dos en cada una de las piernas, las bocas de las piernas llegan a la altura de los tobillos o incluso más abajo suele tener también accesorios tales como bolsillos para guardar elementos personales, cremallera. Por ser de uso femenino se puede encontrar mayor diversidad en el corte y en los colores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pantalón Formal Masculino:</b> Es una prenda de vestir utilizada en la parte baja del cuerpo, que cubre ambas piernas por separado, esta confección de tela de distintos materiales, el más usado es el paño aunque también se encuentran en otros como lino y poliéster. Se utiliza para el trabajo y circunstancias muy formales. Por ser de uso masculino su paleta de colores es reducida, los más comunes son negro y azul oscuro, suele ir acompañada de una chaqueta formal del mismo color.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pantalón Formal Femenino:</b> Es una prenda de vestir utilizada en la parte baja del cuerpo, que cubre ambas piernas por separado, esta confección de tela de distintos materiales, el más usado es el paño sin embargo también se encuentran en otros como lino y poliéster, se utiliza para el trabajo y circunstancias muy formales, por ser de uso femenino su paleta de colores es más amplia que la masculina, los más comunes son negro y azul oscuro, suele ir acompañada de una chaqueta formal del mismo color.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Faldas:</b> es una prenda de vestir que cuelga de la cintura y cubre las piernas, al menos en parte. Suele ser de tela y de forma cilíndrica, esta varía en el tamaño, estampados y apliques.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sudadera Femenina:</b> Conjunto de prendas de vestir compuesto por pantalón y chaqueta, elaborados en el mismo material y suelen tener los mismos colores. Se utiliza para hacer deporte y comúnmente están hechos de materiales flexibles y muy livianos, por ser de uso femenino se encuentran más diversidad en el tamaño, diseño y color.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sudadera Masculina:</b> Conjunto de prendas de vestir compuesto por pantalón y chaqueta, elaborados en el mismo material y suelen tener los mismos colores. Se utiliza para hacer deporte y comúnmente están hechos de materiales flexibles y muy livianos, por ser de uso masculino no se encuentran mucha diversidad en el tamaño, diseño y color.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vestidos:</b> Es una prenda de vestir que cubre el torso y parte de las piernas, en un solo corte, está elaborada en diversos materiales , y de corte y tamaños variables; pueden ser de manga larga o corta, anchos o muy ajustados, esto depende la necesidad que satisfaga la prenda.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pijamas:</b> Es una prenda de vestir de uso nocturno, elaborada en materiales livianos y muy suaves que permiten comodidad al momento de ir a dormir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accesorios:</b> Está compuesto por bufandas correas, lentes, gorras, guantes, entre otros.</li> </ul>

*Fuente: De los Autores*

### **3.1.3. Definición de los Canales de Distribución**

#### **3.1.3.1. Tiendas propias:**

Son los puntos de venta que destinan directamente las empresas para que los clientes puedan acceder a sus productos en lugares adecuados y ambientados para la venta de estos. En general, estas tiendas están estandarizadas bajo unos lineamientos específicos de la empresa con el fin de que vayan alineadas a las estrategias que estén implementando. Para ello, se tienen en cuenta aspectos como los tamaños, colores, presentación de las estanterías, mostradores, vitrinas, iluminación, espejos, vestidores, características de la colección, entre otros.

#### **3.1.3.2. Outlets**

Son puntos de venta que destinan las empresas, para que se lleve a cabo la venta de productos de temporadas anteriores , excedentes de producción o, incluso, artículos que presentan fallas, de manera que se pueda rotar inventarios, recuperar dinero por las prendas que presentan fallos y las que muy poco se venden. Todo ello, además, como estrategia para llegarle al consumidor que gusta de la marca y sus productos pero que posee un menor poder adquisitivo, a través de descuentos que oscilan entre el 30% hasta el 70%.

### **3.1.3.3. Grandes Superficies**

Son las tiendas de gran tamaño localizadas por lo general en un edificio de varios pisos, y que venden un variado tipo de productos, como artículos de aseo, alimentos, medicinas y ropa, algunas de estas tiendas se especializan en productos y otras no. Aquí se cuenta Almacenes Éxito S.A. y Carrefour.

### **3.1.3.4. Quioscos**

Son pequeños espacios que le destinan las grandes superficies a las marcas para que vendan sus productos. Las empresas proveedoras deben cumplir con ciertas especificaciones que imponen las grandes superficies, como lo son etiquetas especiales, elementos de exhibición (ganchos), y empaques con rótulos especiales. Cada uno de los kioscos debe contar por lo mínimo con un mercaderista empleado por la empresa proveedora.

## **2.1. *Análisis de Manchas Blancas***

### **2.1.1. *Análisis vector Canales de Distribución Vs. Vector Variedades de Producto***

Partiendo de la definición de *Mancha Blanca* como aquel espacio que está desatendido por las empresas participantes del estudio, se identificó una mancha extendida en la subdivisión de quioscos que se genera como consecuencia de la falta de percepción y aprovechamiento de las empresas para la utilización de este canal. Actualmente, sólo una línea de mercado de una sola empresa hace uso de este canal y corresponde a los accesorios suministrados por Nalsani S.A. (Totto).

También, se registra una mancha similar pero menos extendida en la subdivisión de Grandes Superficies, en la cual el problema radica en que sólo dos empresas proveen por intermedio de este canal pero no lo hacen con toda su mezcla de producto; por ejemplo, ninguna empresa utiliza dicho canal para prendas formales. Así, sólo se identifican esas dos manchas blancas pero es claro que las empresas ganarían mucho si aprovecharan la oportunidad de distribuir sus productos por medio de quioscos dicho canal ya que se generarían compras por impulso al ver el producto expuesto mucho más cerca del cliente.

### ***2.1.2. Análisis del Vector Necesidades vs Vector Variedades de Producto***

**3.2.2.1. Alternativas de pago y Atención Personalizada:** Las empresas en estudio muestran un comportamiento favorable en la satisfacción de las necesidades mencionadas dado, por un lado, la creciente importancia e influencia de los medios electrónicos en el comercio en general que facilita el proceso de compra para el consumidor, y, por otro lado, la clara importancia de un excelente servicio al cliente pues en ventas ha sido ampliamente discutido y aceptado el valor que genera una buena atención, especialmente en productos como las confecciones; así, entonces, no se encuentra ninguna mancha blanca.

**3.2.2.2. Mejor precio:** Esta necesidad no muestra ninguna mancha blanca, lo que quiere decir que las empresas que componen el sector están supliendo los requerimientos de presupuesto de sus clientes. Sin embargo, en el caso de Jeans & Jackets S.A. los precios que maneja son altos con respecto al estándar lo que se podría considerar como una falta de atención de la empresa hacia sus diferentes tipos de clientes y sus expectativas en cuanto al precio.

**3.2.2.3. Asesoría:** En esta variable no se identificó manchas blancas ya que muchas empresas actualmente son conscientes de la importancia de un buen

servicio al consumidor, inclusive si éste no se puede considerar como cliente en un momento dado, y suministran información general de la empresa lo que genera una buena imagen en los consumidores y potenciales clientes, recordando que la imagen de la marca, incluso en estos aspectos, genera un valor agregado para potenciales compras.

**3.2.2.4. Cobertura en toda la ciudad:** Se tienen oficinas de cada marca en la ciudad –representadas especialmente en tiendas directas, además cuentan con las plantas de producción en la ciudad lo que hace que sea fácil la consecución de partes y la reparación por garantía. Así, se puede decir que es trascendente para éstas empresas que sus productos se encuentren geográficamente más cerca de sus consumidores por lo que, con respecto a esta necesidad, no se identifica ninguna mancha blanca aunque hay que mencionar el hecho de que Jeans & Jackets S.A. sea la empresa que no cuenta con una importante presencia en la ciudad comparativamente con las otras empresas del estudio.

**3.2.2.5. Calidad del producto:** En esta variable no se encontró ninguna mancha blanca debido a que las empresas realizan mejoramientos en los procesos de producción , utilizan materias primas e insumos de muy buena calidad, en lo que especialmente se destacan empresas como Manufacturas Eliot S.A., Jeans and Jackets S.A. y Nalsani S.A, mientras que Permoda S.A y Luis Eduardo Caicedo S.A, también tienen buenos estándares de calidad , pero estas empresas se encuentran más enfocadas en un grupo objetivo de menor poder adquisitivo.

**3.2.2.6. Buen diseño:** Es válido aclarar, en primera instancia, que ésta es una variable que depende en gran medida de la percepción del analista. Sin embargo, estandarizando algunas tendencias del sector de la moda, se puede llegar a un análisis más objetivo, resultado del cual no se encuentra ninguna mancha blanca. No obstante, al igual que otras necesidades, se identifican problemas con la

capacidad de las empresas para generar estrategias innovadoras en el producto ya que, actualmente, se puede percibir una imitación en el diseño de manera que todas manejan el mismo estándar en cuanto al diseño de las prendas. En este caso, las empresas que presentan mayores inconvenientes son Luis Eduardo Caicedo S.A. y Manufacturas Eliot S.A.; la primera porque carece de innovación en el diseño en todas sus líneas de producto y la segunda porque no muestra estrategias claras para mejorar en el diseño de la mayoría de sus líneas, por ejemplo, en las pijamas.

**3.2.2.7. Servicio postventa:** La evolución de las prácticas de mercadeo ha hecho de esta variable una necesidad relevante por satisfacer. En productos como los estudiados, tras la compra se generan diversas situaciones para el comprador que el vendedor debe estar dispuesto a resolver. Así, no se encuentra ninguna mancha blanca en esta variable pero es resaltable el hecho de que Lec Lee S.A. es la única empresa del grupo en estudio que no cubre esta necesidad.

**3.2.2.8. Innovación permanente:** En esta variable se encontró una mancha blanca, lo cual indica que dentro del sector hay empresas que invierten en investigación y desarrollo de los productos. Sin embargo, en el caso concreto de Manufacturas Eliot S.A., esta marca fabrica pijamas, pero éstas no poseen características diferenciadoras a las demás aunque es destacable que, si bien no han invertido en la investigación de tecnologías especiales como lo han hecho muchas empresas más grandes, si han mejorado la eficiencia de los procesos.

**3.2.2.9. Personalización del producto:** Se encontraron dos manchas blancas grandes en la mayoría de las líneas de confección especificadas para este estudio. Esto se relaciona con la necesidad en el sector de crear mayor diferenciación, un plus que le genere el valor agregado a cada línea para que el cliente se sienta más atraído y convencido de comprarla.

**3.2.2.10. Alternativas o variedad de precios:** Dentro de las empresas en estudio se pueden observar muchas opciones de precios que dependen principalmente de la calidad en las materias primas e insumos, la tecnología utilizada o la temporada del año. No obstante, por ejemplo, en el caso de los abrigos o los vestidos, las empresas en estudio no poseen una gran variedad de estos productos por lo que el precio para los que posee prácticamente es estandarizado.

**3.2.2.11. Descuentos:** Allí no se encontró ninguna mancha blanca, lo cual coincide perfectamente con las políticas de las empresas, ya que la mayoría de estas no asumen los descuentos como forma de beneficio para algunas de sus líneas de producto, de manera que sólo los otorgan a aquellas prendas que saben que dejan algún margen de utilidad y las otras las excluyen.

**3.2.2.12. Instructivos de cuidado:** Aquí se identifican varias manchas blancas como consecuencia de ineficiencia de las empresas para suministrar los instructivos de cuidado de las prendas, que es visible en la mayoría de las líneas de las empresas y sólo se excluyen aquellas prendas formales que son de cuidado especial, a las cuales sí se les provee de un buen instructivo. Así, se puede decir que, por ejemplo, Manufacturas Eliot S.A, Luis Eduardo Caicedo S.A., Y Nalsani S.A. son empresas que poseen una gran amplitud en sus mezclas de producto, pero muy pocas de ellas y, en el caso de Lec Lee S.A., no suministran ningún tipo de instructivo especializado en el cuidado de la prenda.

### **3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS FUERZAS DE MERCADO EN TIEMPO REAL**

#### **3.1. Primera Fuerza: Nuevos Participantes**

Fuentes:

##### **3.1.1. Primer Inductor:**

**4.1.1.1. Barreras de entrada por posicionamiento:** El sector está considerado como un mercado competitivo en donde hay muchos vendedores y compradores, se observa que cada empresa ofrece productos diferentes respecto a la competencia, y se dirigen hacia nichos de mercados específicos. Dentro del sector se presenta que algunas empresas fabrican productos complementarios entre sí con el fin de evitar la competencia. Las marcas de las empresas del sector son muy reconocidas en el mercado y están altamente posicionadas en la mente del consumidor.

**4.1.1.2. Curvas de experiencia:** Estas empresas llevan en el mercado entre 39 y 64 años de trayectoria en el mercado, por esta razón estas empresas poseen mucho conocimiento del sector y las personas que trabajan en él tienen amplio conocimiento en los estándares y manejo del proceso de la producción, debido en gran parte a que el personal o recurso humano, especialmente el operario, tienen alta rotación entre empresas. La maquinaria y los equipos utilizados por el sector han venido evolucionando y en los últimos cinco años los cambios han sido significativos, tanto en ingeniería como en desarrollo. Esto ha obligado a las empresas del sector que desean ser pioneras a

reinvertir continuamente en tecnología, pero se observa que Colombia es un país que no produce ningún tipo de maquinaria textil, de manera que las empresas deben importar desde países como España, Italia, Suiza y Alemania. Actualmente se puede afirmar que los empresarios han tomado conciencia de la importancia de mejorar las instalaciones y los equipos es imprescindible, y la reconversión se situó como una de las prioridades. La reconversión definida como eliminar todo lo viejo, es muy costosa debido a los altos créditos y aranceles dados, aunque actualmente ya se está trabajando en la consecución de los créditos blandos para este tipo de inversiones.

Estudiando el caso de cada una de las empresas del sector, se observa que *Nalsani S.A* es la empresa que posee la mayor tecnología y tiene departamentos de calidad sofisticados para el análisis de las materias primas e insumos, productos en proceso y productos terminados; *Permoda S.A* al igual que *Nalsani S.A* posee un centro de análisis de materias primas, insumos, productos en proceso y productos terminados, además de maquinaria especializada en chaquetería, camisería y un equipo de corte activo; *Manufacturas Eliot S.A.* continuamente piensa en la reconversión tecnológica; *Jeans and Jackets S.A.* vendió toda su maquinaria y ahora sus diseños los confecciona a través de satélites; *Lec Lee S.A.* no posee tecnologías innovadoras, ya que no tiene capacidad de endeudamiento. Así, por ejemplo, si las tres primeras empresas están pensando en comprar una maquina estas dos últimas empresas están pensando en vender dos maquinas pero, en general, a nivel mundial, las empresas colombianas se encuentran retrasadas de tres a cuatro años en tecnología. Estas empresas poseen alianzas estratégicas con otras empresas del sector textil y confecciones, almacenes de cadena y empresas de diferentes sectores en donde dan a conocer los productos y los distribuyen, de manera que, si una

empresa quiere entrar a este sector, debería poseer grandes estrategias para llegar a penetrar los canales de distribución existentes.

**4.1.1.3. Operaciones Compartidas:** Las empresas de este sector no pueden utilizar la misma máquina en la producción de dos líneas diferentes de productos, pues cada máquina tiene una especialidad. En cada una de las plantas de éstas empresas se observa que el proceso productivo se desarrolla por lotes y estos están divididos dependiendo el tipo de producto o el tipo de proceso; así, en el caso de *Permoda S.A.*, su planta de Bogotá posee 6 pisos entre las líneas formal e informal: chaqueta, pantalón, blusa para mujer y camisería, la t-shirt y polo, también poseen tejeduría y producen la tela para las camisetas en algodón; *Nalsani S.A* tiene línea de marroquinería: maletines, bolsos, correas, cinturones, canguros que fabrican en Bogotá y ésta línea es exclusiva para el mercado local y algunas veces se destina una pequeña proporción para exportación, mientras que la Línea de cueros, todo lo que producen es exclusivo para exportación a países de Centroamérica y Estados Unidos, y la línea de Confección: camisetas, gorras, camisetas; Manufacturas Eliot S.A. el Grupo Pat Primo S.A, cuenta con su fábrica de telas llamada Manufacturas Eliot y una fábrica de confección denominada Patel, que está conformada por 20 subplantas de confecciones cada una especializada en una línea de producto; y para el caso de Lec Lee se distribuye la planta de acuerdo al proceso si es corte, lavandería y bordado.

**4.1.1.4. Alta Inversión:** Otra de las ventajas que poseen estas empresas es la presencia tanto a nivel nacional como internacional con marcas de exportación, tecnología avanzada, inversión en capacitación del personal y en educación para las familias de los empleados de la empresa. En este aspecto cabe resaltar empresas como Nalsani S.A y Permoda S.A, quienes han invertido en plantas de producción en Hong

Kong, y envían a sus empleados desde Colombia para que trabajen en ese país asiático por unos periodos y al mismo tiempo se capaciten. Éstas dos empresas cuentan con un jardín infantil para que sus empleados lleven a sus hijos con ellos al trabajo y al mismo tiempo se eduquen y alimenten durante el día.

**4.1.1.5. Posición de marca:** Dado que el mercado de confecciones está cada vez más saturado, muchas de las empresas han decidido implementar estrategias de marketing que las consoliden en la mente del consumidor, las cuales están dirigidas a reposicionar las marcas en la mente del cliente. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la larga trayectoria de muchas de estas organizaciones ha conllevado a que sus marcas sean de alto reconocimiento, como por ejemplo *Manufacturas Eliot S.A.* que surte los textiles para el *Grupo Pat Primo* que actualmente tiene más de 10 marcas diferentes que atienden a diversos segmentos de mercado y el éxito de ésta estrategia ha radicado en 3 puntos: primero, que lograron identificar con precisión el mercado, segundo que han sabido segmentar muy bien a sus clientes, pues atiende las necesidades de vestuario de mujeres, hombre, niños, niñas, además de poseer diferentes unidades de negocio que producen ropa interior, ropa deportiva, entre otros y, por último, está el posicionamiento producto del arduo trabajo que ha hecho ésta empresa en enviar mensajes que sean claros y que demuestren distinción con el fin de que sus clientes mejoren la percepción de la marca frente a las de las otras compañías. Otro ejemplo claro de una buena estrategia de posicionamiento es *Lec Lee S.A.* que lleva incursionando en el mercado de las confecciones más de 60 años y que a pesar de mostrar un declive en su marca aún es reconocida como una empresa de productos de alta calidad.

Todas las empresas que conforman el sector a estudiar están posicionadas en la mente del consumidor y son de alto reconocimiento en el mercado. Sin embargo, a pesar de que éstas son reconocidas sólo por sus marcas principales como lo son *Jeans & Jackets*, *ARMI*, *Pronto*, *Pat Primo* entre otras, se debe aclarar que un gran porcentaje de estas empresas producen y comercializan diversas marcas que no poseen reconocimiento ya que van dirigidas a segmentos de mercado poco sensibles a la marca o a segmentos pequeños donde no es necesario ejecutar estrategias de marketing complicadas y costosas, comercializadas en territorios internacionales donde sí son conocidas. A continuación se presenta un cuadro donde se encuentran cada una de las marcas que producen estas empresas:

**Tabla 2: Marcas de Permoda**

<b>PERMODA</b>	
	Pronto
	Armi
	B-Kull
	Franquicia en Colombia de los zapatos Nine West.
	Amor cedida hace poco por el grupo Gilinski

*Fuente: De los autores*

**Tabla 3: Marcas del Grupo Pat Primo**

<b>GRUPO PAT PRIMO</b>	
<b>Manufacturas Eliot</b>	Es una empresa industrial y comercial de textiles
<b>Facol</b>	Empresa comercializada de saldos de telas y confecciones a precios económicos
<b>Grupo Primatela</b>	Distribuidores de Textiles nacionales e importados para la confección
<b>Marcas de Confección</b>	PrimMa
	Prima moda
	Primadeko

	Pat Primo Intima
<b>Marcas Textil</b>	Pat Pimo Niñas
	Pat Primo Niños
	Mister Pat Primo
	Pat Primo Informal
	Pat Primo TECNÓ
	by Eliot
	Prestice
	YUCCA
	PLATINO
	Pinelli
	Primera Agencia

*Fuente: De los autores*

**Tabla 4: Marcas de Nalsani S.A**

<b>Nalsani S.A.</b>
TOTTO S.A. Nacional
TOTTO S.A. Internacional
ROCA
Importan HEN GREN
<b>Líneas de Producción</b>
Afrika: es de cremalleras gruesas y lleva color negro
Light: es ligero, causal, ausencia de colores vivos
Montana: para personas que le gusta el aire libre
Advance: es línea de ejecutivos
Athetic: deportistas
Junior: ropa para niños
Prepy: maletas escolares
Winnie de pooh: para niños entre 5 a 10
Personajes: niños entre 3 a 7 año

*Fuente: De los autores*

**Tabla 5: Marcas de Lec Lee**

<b>Lec lee S.A.</b>
---------------------

Lec
Lee
Lec Lee

*Fuente: De los autores*

**Tabla 6:Jeans & Jackets**

<b>Jeans &amp; Jackets</b>
Jeans & Jackets

*Fuente: De los autores*

### 3.1.2. Segundo inductor

#### **4.1.2.1. La intervención de los gobiernos**

##### 4.1.2.1.1. Regulaciones:

ISO 14000 ICONTEC: “Es la regulación de la gerencia de Gestión Ambiental, en donde se establece que la Alta Gerencia de las empresas deben definir la política ambiental de la organización y asegurarse que sea apropiada a la naturaleza, escala e impactos ambientales de sus actividades, productos o servicios; incluye un compromiso a la mejora continua y a la prevención de la contaminación; incluye un compromiso para cumplir con la legislación y reglamentos ambientales relevantes y con otros requisitos a los cuales se adhiera la organización; proporciona un marco de referencia para fijar y revisar los objetivos y las metas ambientales”<sup>4</sup>. Estas políticas han sido implementadas por las empresas de este sector en las Plantas de producción en cuanto al tratamiento de aguas residuales con el fin de no contaminar los ductos ni el entorno que los rodea, la mayoría de las empresas que man o los venden los reprocesos a unos comercializadores que los meten en un molino. Dentro de las técnicas

<sup>4</sup> [http://elsmar.com/pdf\\_files/ClausISO14kSpanish.pdf](http://elsmar.com/pdf_files/ClausISO14kSpanish.pdf)

más innovadoras que han optado algunas empresas son el manejo de telas inteligentes que son permeables al ser humano e impermeables al medio ambiente, genera transpiración en la parte técnica ambiental y son no corrosivas ni dañinas al medio ambiente.

#### **4.1.2.2. Impuestos Establecidos por el Gobierno al sector:**

4.1.2.2.1. Impuesto de Renta y Complementarios: “Es un impuesto directo que recae sobre los contribuyentes individualmente considerados y grava a quienes en la Ley están previstos como sujetos pasivos que hayan percibido ingresos, susceptibles de producir un incremento neto en el patrimonio. Estas personas jurídicas deben realizar declaración de renta y complementarios cada año, para las personas jurídicas que no poseen beneficios por las zonas francas el porcentaje de Impuesto de Renta es del 33% y para el caso de las empresas que poseen beneficios por Zonas Francas deben cancelar el 15%, la base para el cálculo de este impuesto es la Utilidad antes de Impuestos. Estas empresas pertenecen al Régimen General u Ordinario por ser sociedades anónimas”<sup>5</sup>.

4.1.2.2.2. Retención en la Fuente:” la Retención en la Fuente tiene por objeto conseguir en forma gradual, que el impuesto se recaude dentro del mismo ejercicio gravable en que se cause. El agente retenedor aplicará el valor de la base de retención señalada en la Ley, el porcentaje previamente establecido de acuerdo con la naturaleza del ingreso y lo restará del valor total en pago o abono en cuenta.

1. A título de Impuesto sobre las Ventas: se debe practicar en el momento en que se efectuó el pago o abono en cuenta lo que ocurra primero, sobre el impuesto generado en la compra de bienes o la prestación de servicios gravados y será

---

<sup>5</sup> Unidad Administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales, Bogotá- Colombia 2009.

equivalente al 50% del valor del impuesto. No obstante, el gobierno nacional se encuentra facultado para establecer porcentajes de retención inferiores. (Art 437-1, E. T.,Dcto. 2502/05). Cuando se trata de operaciones canceladas con tarjeta de crédito y /o debito, la retención será del 10% aplicable sobre el valor del IVA generado en la respectiva operación. (Dcto.1626/01,Art.1).

Están obligados a efectuar la retención, los agentes de retención que por sus funciones intervengan en actos u operaciones en los cuales deben, por expresa disposición legal, efectuar dicha retención. (Art.375, E.T.).

El periodo que comprende la declaración de Retención en la Fuente es mensual, por lo tanto, los agentes de retención deberán presentarla utilizando para el efecto el formulario que prescriba la Dirección de Impuestos y Aduanas y Nacionales. (Arts. 376 y 382, E.T.).

La declaración de Retención de la Fuente deberá hacerse con pago, so pena de tenerse como no presentada (literal e, Art. 580 E.T.). En el evento en el que el declarante tenga saldo a favor o pago en exceso anterior a la fecha de presentación de la declaración en un valor igual o superior al valor por declarar podrá presentar la declaración sin pago, dentro de los 6 meses siguientes a la presentación de la respectiva declaración de Retención en la Fuente.

Cuando el agente retenedor tenga agencias o sucursales deberá presentar la declaración mensual de retenciones en la fuente en forma consolidada.

Los plazos para presentar las declaraciones mensuales de declaración de la fuente correspondiente al año en ejercicio van de acuerdo al último dígito del NIP del agente retenedor, que conste en el certificado del Registro Único Tributario – RUT<sup>6</sup>.

4.1.2.2.3. IVA (impuesto sobre las ventas): “Es un gravamen que recae sobre el consumo de bienes, servicios y explotación de juegos de suerte y

---

<sup>6</sup> Unidad Administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales, Bogotá- Colombia 2009.

azar. Es un impuesto de orden nacional, indirecto, de naturaleza real, de causación instantánea y de régimen general. En Colombia se aplica en las diferentes etapas del ciclo económico de la producción, distribución, comercialización e importación.

Es un impuesto, por consistir en una obligación pecuniaria que debe sufragar el sujeto pasivo sin ninguna contraprestación directa. Es del orden nacional porque su ámbito de aplicación lo constituye todo el territorio nacional y el titular de la acreencia tributaria es la nación.

Es un impuesto de régimen gravamen general conforme al cual, la regla general es la causación del impuesto y la excepción la constituyen las exclusiones expresamente contempladas en la Ley. Para la aplicación del impuesto sobre las ventas, los bienes y los servicios se clasifican en gravados, excluidos y exentos.

1. Los bienes gravados son sometidos al gravamen en cuya importación o comercialización se aplica el impuesto a la tarifa general o a las diferenciales vigentes.
2. Los bienes excluidos no causan el impuesto, por lo tanto no se tiene la obligación de cancelar el gravamen.
3. Los bienes exentos son gravados a la tarifa 0%, por lo tanto los productores de dichos bienes adquieren la calidad de responsables con derecho a devolución.

La base gravable del impuesto sobre las ventas se conforma por el valor total de la operación, sea que esta se realice de contado o a crédito.

Las empresas de este pertenecen al régimen Común, esto significa que éstas empresas generan ingresos brutos totales provenientes de la actividad superiores a cuatro mil (4000) UVT, o que tengan más de un establecimiento de comercio, oficina, sede, local, o negocio donde realicen su actividad. Así mismo, pertenecen al régimen común quienes desarrollen actividades gravadas bajo el concepto de

franquicias, concesión, regalía, autorización o cualquier otro sistema que implique la explotación intangible, aunque no cumplan con los anteriores topes de ingresos y patrimonios; también pertenecen al régimen común los usuarios aduaneros.

Dentro de las obligaciones de los responsables del régimen común está inscribirse en el Registro Único Tributario, presentar bimestralmente la declaración tributaria del impuesto sobre las ventas, expedir la factura o documento equivalente por cada operación de la venta”<sup>7</sup>

4.1.2.2.4. Impuesto de Industria y Comercio (ICA): “Es un impuesto que cobra cada municipio sobre las compras que se realicen dentro del mismo municipio. La base gravable es a partir de los ingresos ordinarios y extraordinarios del periodo gravable sin incluir los ingresos obtenidos en otros municipios, este impuesto lo pagan las personas jurídicas que hacen la retención en la fuente”<sup>8</sup>.

4.1.2.2.5. Impuesto al Patrimonio: “Es un impuesto que se causa anualmente sobre el patrimonio líquido que comprende: Efectivo, Bancos, otras inversiones, Cuentas por cobrar, Acciones y aportes, Inventarios, Activos fijos, otros activos menos los pasivo”<sup>9</sup>.

4.1.2.2.6. Industria y Comercio de Avisos:” Es un impuesto que cobra el municipio sobre la base del impuesto de industria y comercio anual, el municipio lleva a cabo una liquidación anual, el valor mensual a pagar siempre es fijo”<sup>10</sup>.

4.1.2.2.7. Exenciones cuando se aplican por bienestar social → Patrocinador de equipos, donaciones, participación en procesos de desarrollo psico-social.

---

<sup>7</sup> Unidad Administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales, Bogotá- Colombia 2009.

<sup>8</sup> Unidad Administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales, Bogotá- Colombia 2009.

<sup>9</sup> Unidad Administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales, Bogotá- Colombia 2009.

<sup>10</sup> Unidad Administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales, Bogotá- Colombia 2009.

#### 4.1.2.2.8. Arancel:

Las empresas de este sector se encuentran amparadas bajo el Plan Vallejo, que consiste en “permitir que las empresas colombianas que hacen productos para exportar no tengan que pagar la totalidad de los impuestos o sólo deban pagar parte de éstos al gobierno por traer las cosas que necesiten desde otros países; es decir, por importarlas. Inclusive, aquellas empresas que no exporten algún producto, sino que su actividad sea prestar algún servicio que colabore con la elaboración o envío de productos para exportar, y que también necesiten artículos provenientes de otros países para poder prestar su servicio, se pueden beneficiar del Plan Vallejo, Para las empresas colombianas, el Plan Vallejo representa un gran ahorro de dinero, lo que permite que sus productos tengan menores costos de elaboración y, por lo tanto, un precio de venta menor, de tal manera que éstos se pueden vender mejor en los mercados internacionales.”<sup>11</sup>

La mayoría de las empresas de este sector como Permoda S.A y Nalsani S.A son Usuarios Aduaneros Permanentes,

---

Algunas empresas de este sector poseen plantas de producción en la zona franca de la ciudad de Bogotá, lo que implica unos regímenes y beneficios especiales; para que las empresas puedan poseer sus plantas en las zonas francas deben “tener una obligación mínima de inversión y se comprometen con el Gobierno Nacional a crear cierto número de empleos, de acuerdo al monto de esa inversión, de esta manera, es exenta de IVA la venta de bienes desde el territorio aduanero nacional a zona franca, y no causa impuesto la introducción de bienes a zona franca desde el exterior en cuanto se cumplan las condiciones legales. A su vez la exportación a mercados externos se trata también como exenta con derecho a devolución por parte del usuario que realiza la operación.

---

<sup>11</sup> <http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo107.htm>

Otro de los beneficios observados para los usuarios industriales son la tarifa de renta diferencial del 15%, generando de forma inmediata un ahorro del 57,2% sobre el impuesto de renta; No está obligado a pagar el Arancel y el IVA ya que mientras las materias primas, partes, piezas, bienes intermedios y bienes finales estén en Zona Franca están fuera del país; finalmente estos impuestos se causan en el momento que los bienes sean importados a Colombia; las ventas de mercancías extranjeras entre los usuarios de Zona Franca no causan el IVA ya que para los efectos no han ingresado a Colombia; la exención del pago de Impuesto de Remesa (7%) sobre giros internacionales; no tiene que pagar impuestos sobre bienes que han perdido su valor comercial, se pueden destruir. La valoración de los bienes se determina teniendo en cuenta el estado real de las mercancías.

En los beneficios cambiarios para los usuarios está la libertad cambiaria, en donde las empresas deciden si monetizan o no sus divisas; en caso de hacerlo deben cumplir con la legislación que sobre el particular determina el Banco de la República; tienen la libertad de repatriar utilidades, pueden acceder a financiación por parte de sus proveedores, sin la necesidad de constituir depósito. Sólo se debe informar al Banco de la República sobre el endeudamiento externo adquirido en un plazo de 6 meses contados a partir de la fecha del documento de transporte, el plazo máximo de 180 días estipulado para el giro de divisas rige a partir de la fecha de nacionalización de la mercancía, posibilidad de manejar divisas y pesos por las compras y ventas entre residentes en Colombia y las zonas francas.

Cuando estas empresas que están bajo el Plan Vallejo quieren vender los bienes o productos a otras estas empresas no tienen que nacionalizar el bien sino que se procede conforme a los procedimientos especiales que contempla cada una de esas modalidades aduaneras.

Se autorizan las Operaciones de Tránsito Aduanero (DTA) y Tránsito Multimodal (OTM), desde puertos y aeropuertos internacionales hacia Zona Franca, así como

entre zonas francas; se pueden realizar despachos al Exterior sin hacer trámite aduanero mediante Documento de Exportación, DEX; Las empresas puede realizar nacionalizaciones parciales de sus mercancías, aliviando así el flujo de caja, Los usuarios pueden realizar redespachos de mercancías al exterior sin trámites aduaneros, ya que para los efectos no han sido sometidas a una modalidad aduanera; no existen compromisos de exportación. Las empresas deciden si el bien final se importa a Colombia o se vende finalmente a otro país.

Los productos elaborados en Zonas Francas mantienen los beneficios de acuerdos y pueden solicitar las desgravaciones arancelarias. Aplicable con G-3, Mercosur, CAN (excepto Perú), Colombia con el Triangulo del Norte, Estados Unidos, Acuerdo de Libre Comercio con Chile; se tiene la Posibilidad de negociar con sus proveedores materia prima puesta en Zona Franca, reduciendo los lead-time y las nacionalizaciones previas al requerimiento real de la materia prima”<sup>12</sup>.

La mayoría de las empresas de este sector son Usuarios Aduaneros Permanentes, ya que sus exportaciones” por valor FOB son mayores o iguales a tres millones de dólares (US\$3'000.000) ó su promedio anual durante los 3 años inmediatamente anteriores a la solicitud, han tramitado por lo menos 2.000 declaraciones de importación y/o exportación; y también han permanecido como usuarios del Plan Vallejo por un periodo de tres (3) años y que realicen exportaciones mayores iguales a dos millones de dólares (US\$2"000.000)”<sup>13</sup>.

#### 4.1.2.2.9. Subsidio

Como una de las medidas adoptadas por el Gobierno son los créditos blandos que ofrece el Gobierno a través de Bancoldex “destinados a las empresas afectadas por la revaluación, con excepción de las pertenecientes al sector agropecuario que están siendo atendidas por mecanismos y programas especiales, diseñados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. En este sentido, el Gobierno diseñó

---

<sup>12</sup> <http://actualicese.com/normatividad/2007/12/04/oficio-99610-de-04-12-2007/>

<sup>13</sup> <http://www.dian.gov.co>

líneas de crédito en dólares y en pesos por 487 millones de dólares, y 187 mil millones de pesos respectivamente. Los plazos van de uno a tres años, con intereses por debajo de la tasa Libor para los créditos en dólares y tres puntos porcentuales por debajo de la tasa DTF para los créditos en pesos, Según Plata, para garantizar que los créditos lleguen a un gran número de empresas hay límites por empresas y montos destinados exclusivamente para las pequeñas y medianas, así como cupos especiales para empresas intensivas en empleo de mano de obra, y para las demás.

La Presidencia de la República decretó una serie de requisitos para las empresas que quieran acogerse bajo este sistema: “Parágrafo. Para ser beneficiario del reconocimiento de CERT de que trata el presente decreto, se deberá aportar certificación suscrita por el revisor fiscal, o en su defecto por el representante legal y contador inscrito, en la que se acredite encontrarse a paz y salvo respecto de los aportes parafiscales que la ley impone al empleador. Artículo 2°. Cuando se trate de operaciones de exportación desde el resto del territorio aduanero nacional con destino a Zona Franca, el reconocimiento establecido en el presente decreto procederá siempre y cuando los bienes sean efectivamente recibidos por el Usuario Industrial y se demuestre que estos fueron enviados a terceros países por parte del mismo. Para las operaciones de exportación de Zonas Francas con destino al resto del mundo, de bienes producidos, transformados o elaborados por un Usuario Industrial en Zona Franca, el CERT de que trata el presente decreto se liquidará sobre el valor agregado en Zona Franca. El reconocimiento del CERT procederá una vez se demuestre la venta y salida a mercados externos de dichos bienes. Artículo 3°. El plazo máximo para la presentación de las solicitudes de reconocimiento del Certificado de Reembolso Tributario CERT de que trata el presente decreto, será hasta el 30 de septiembre de 2008. Para estos efectos la Dirección de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo expedirá el procedimiento a seguir. Artículo 4°. Los Certificados de Reembolso Tributario CERT, que se expidan durante la vigencia 2008 caducarán el 31 de diciembre de 2009 y solamente dentro de este término podrán negociarse

libremente o utilizarse para el pago de impuestos, en los términos establecidos en el artículo 10 del Decreto 636 de 1984. Artículo 5°. Los Certificados de Reembolso Tributario CERT, que se reconozcan en cumplimiento del presente decreto, estarán sujetos a las disponibilidades presupuestales de la vigencia 2008. Artículo 6°. Las medidas adoptadas por el presente decreto no serán aplicables a las exportaciones destinadas a Bolivia, Ecuador, Venezuela, Perú, Panamá, Aruba, Bonaire, Curacao. Artículo 7°. El presente decreto entrará a regir a partir de la fecha de su publicación en el Diario Oficial. Dado en Bogotá, D. C., a 13 de agosto de 2008”<sup>14</sup>.

#### 4.1.2.2.10. Ley 550

Otra de las medidas adoptadas por el Gobierno es la ley 550 de diciembre 30 de 1999 (modificada con la ley 590/2000 y la ley 922 de diciembre de 2004), es conocida como Ley de Intervención económica y reestructuración empresarial. Dicha ley se expidió con el propósito de lograr que aquellas empresas de personas jurídicas (públicas o privadas, con excepción de las vigiladas por la Superintendencia Bancaria y de Valores) que llegasen a enfrentar dificultades para el cumplimiento de sus acreencias, en lugar de llegar a las instancias de concordato o liquidación obligatoria, **pudiesen llegar a un acuerdo con los titulares de tales acreencias de forma tal que se reestructurasen los plazos para la cancelación de sus pasivos** concediéndosele incluso periodos de gracia para su cubrimiento y de esa forma la empresa endeudada pudiera tomar un “respiro” o “alivio” en el cumplimiento financiero de sus deudas.

Otro de los beneficios obtenidos son la exoneración de liquidar renta presuntiva hasta por ocho años, devoluciones de la RTF donde se **podrá solicitar a la DIAN que se le haga devolución de tales retenciones en la fuente a las que estuvo sometida durante el trimestre que concluyó**, las empresas acogidas a ley 550/99 están exoneradas de liquidar y pagar el Impuesto al Patrimonio (impuesto

---

<sup>14</sup> <http://www.cijuf.org.co/decretosr08/d2986.html>

que solo está vigente por los años fiscales 2004 a 2006 y que únicamente recae sobre contribuyentes con patrimonios líquidos, a enero 1 de cada uno de tales años, superiores a los 3.000.000.000, valor año base 2004).”<sup>15</sup>

### **3.1.3. Tercer inductor**

A continuación, se muestra el análisis de los indicadores financieros desde la perspectiva de la tendencia que se presentó a lo largo de los años del estudio.

#### **4.1.3.1. Capacidad de endeudamiento:**

- Jeans & Jackets S.A.: La mayoría de sus activos son propiedad de los acreedores. Se observa una tendencia entre \$3.64 y \$4.789, lo que indica que por cada peso del activo de la empresa \$3.64 y \$4.789 son de los acreedores, de lo que se puede inferir que ello no representa una buena garantía para la obtención de futuros créditos de sus proveedores o bancos.
- Nalsani S.A.: Por cada peso del activo de la empresa, \$0.635 a \$0.7121 son de los acreedores. Éste valor se considera regular, ya que la empresa posee en promedio el 32% de sus activos libres de deudas.
- Manufacturas Eliot S.A.: Por cada peso del activo de la empresa, \$0.599 a \$0.6309 son de los acreedores. Dicho valor se considera regular, ya que el 38% de sus activos están libres de deudas.
- Permoda S.A.: Por cada peso del activo de la empresa, \$0.398 a \$0.396 son de los acreedores. Así, el valor representa una situación aceptable ya que la empresa posee en promedio el 54% de sus activos libres de deudas.

---

<sup>15</sup> <http://www.actualicese.com/actualidad/2005/10/10/ventajas-fiscales-de-las-empresas-acogidas-a-ley-550-de-1999/>

- Lec Lee S.A.: Por cada peso del activo de la empresa, \$0.44 a \$0.401 son de los acreedores, lo que constituye un valor aceptable. De esta manera, se evidencia que el 58% de sus activos se encuentran libres de deudas.

*Jeans and Jackets S.A.* tiene comprometido todo el dinero de sus activos, puesto que está acogida a la Ley 550 en donde el Grupo Topi Top S.A adquiere todos sus pasivos y su razón social.

*Lec Lee S.A.* es una empresa colombiana que en los últimos años no ha realizado grandes inversiones, aunque invirtieron en la compra de una máquina alemana ensambladora de partes de pantalones, movimiento financiado por la adquisición de un crédito, la venta de otra máquina y los plazos de pagos establecidos por los proveedores.

*Manufacturas Eliot S.A.* en esos años, realizó inversiones en tecnología y en el centro de calidad, soportado por la adquisición de créditos y las utilidades.

*Nalsani S.A.*, realizó inversiones para el cambio de imagen de sus tiendas, mejoramiento de la calidad de sus productos y así es como obtiene la certificación ISO 9001-2000; producto de ello en esa época lanza exitosamente las líneas de relojes. Ellos se financiaron con sus proveedores y créditos bancarios.

*Permoda S.A* invirtió en la creación de un jardín infantil para los hijos de los empleados en el año 2005 e invirtió en nueva tecnología.

A continuación se muestran los resultados de los cálculos de la razón de endeudamiento en cada una de las empresas para cada uno de los años de estudio:

**Tabla 7: Razón de Endeudamiento**  
**RAZON DE ENDEUDAMIENTO**

<b>Año</b>	<b>Jeans and Jackets S.A.</b>	<b>Manufacturas Eliot S.A.</b>	<b>Nalsani S.A</b>	<b>Permoda S.A</b>	<b>Lec Lee S.A.</b>
2005	3.6428	0.599	0.635	0.398	0.44
2006	3.1567	0.252	0.6969	0.4798	0.3983
2007	4.789	0.63	0.7211	0.5168	0.401

*Fuente: De los autores*

#### 4.1.3.2. Liquidez del sector:

- Jeans & Jackets S.A.: Por cada peso que adeuda la empresa, posee entre \$0.124 a \$0.762 para respaldar su deuda a corto plazo, lo que muestra que la empresa tuvo un repunte en cuanto a confianza que podía generar en el sector financiero.
- Nalsani S.A.: Por cada peso que adeuda la empresa, posee \$1.273 a \$1.0611 para pagar sus deudas de corto plazo. Ello se puede explicar a partir de la inversión que realizó para modernizar su planta y convertirla en una de las mejores de Latinoamérica según los expertos, a partir de incrementar su nivel de endeudamiento.
- Manufacturas Eliot S.A.: Por cada peso que adeuda la empresa, posee de \$1.692 a \$1.431 para respaldar su deuda a corto plazo.
- Permoda S.A.: Por cada peso que adeuda la empresa, posee de \$1.88 a \$1.562 para respaldar la deuda a corto plazo. Ésta disminución puede responder a la inversión que, al igual que Nalsani S.A., hizo ésta empresa para modernizar su planta.
- Lec Lee S.A.: Por cada peso que adeuda la empresa, posee de \$1.418 a \$1.2155 para responder por su deuda a corto plazo. Ello

se puede explicar por los problemas familiares que se presentaron en el relevo generacional de su fundador a los hijos de éste.

La liquidez del sector está dada por la capacidad que poseen para responder por las deudas a corto plazo que se vayan venciendo, por tal razón, se puede decir que las variables que más influyen en éste aspecto son las ventas y la recuperación de cartera.

*Manufacturas Eliot S.A.* obtuvo la mayor participación en ventas en el año 2006 en el área de confecciones, seguida por *Permoda S.A* en el sexto lugar.

*Nalsani S.A* en el año 2007 se logró posicionar como la primera empresa en ventas de bolsos y maletas por encima de Cueros Vélez y Trianon, esto lo logró debido a un aumento en sus exportaciones y un estricto control financiero.

*Lec Lee S.A.* se posicionó como la primera empresa del sector que vende dotaciones a empresas; su recuperación de cartera es lenta, debido a que cada seis meses rota la cartera entre la realización de la venta, la producción y el cobro a los clientes, lo que hace que se disminuya el dinero para el respaldo de las deudas.

*Jeans and Jackets S.A.* como razón social es la empresa del sector que posee el menor respaldo para respaldar sus deudas, aunque hoy en día esta razón social no existe y la marca se encuentra amparada dentro del grupo empresarial Topi Top S.A.

A continuación, se muestran los resultados de los cálculos de la razón de liquidez en cada una de las empresas para cada uno de los años de estudio:

**Tabla 8: Razón de Liquidez**

*RAZON DE  
LIQUIDEZ*

<b>Año</b>	<b>Jeans and Jackets S.A.</b>	<b>Manufacturas Eliot S.A.</b>	<b>Nalsani S.A</b>	<b>Permoda S.A</b>	<b>Lec Lee S.A.</b>
2005	0.124	1.6927	1.2739	1.88	1.418
2006	0.1391	1.4748	1.1895	1.667	0.726
2007	0.762	1.4314	1.0611	1.562	1.2155

*Fuente: De los autores*

### **3.2. Segunda fuerza: PROVEEDOR**

La compra de materias primas es un factor en el que concurren una serie de elementos, como la cantidad (volúmenes), la calidad, el precio y el tiempo de entrega (oportunidad de los materiales).

Es importante la selección y la negociación con los proveedores, que se deben tomar en cuenta para sincronizar la adquisición de las materias primas con el programa de producción. Un procedimiento de compra efectivo representa uno de los muchos factores que contribuyen a lograr la meta de permanencia y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

Entre las principales características que se deben observar y detectar en la compra de materias primas y suministros, destacan las siguientes:

- Calidad apropiada
- Cantidad requerida
- Precios competitivos
- Disponibilidad inmediata

Generalmente el pago es a crédito y las empresas se enfocan en comprar por volúmenes con el fin de lograr mejores precios. Al hablar particularmente de cada una de las empresas estudiadas, *Manufacturas Eliot S.A.* surte a Grupo Pat Primo en la mayor parte de materias primas mientras que lo demás lo compran por

volúmenes de acuerdo al plan de producción establecido, se adquieren a través de negociaciones especiales para reducir costos y elaboran un pronóstico de compras para determinar los volúmenes.

Para el caso de *Permoda S.A* y *Nalsani S.A* ellos poseen la planta de tejeduría, pero si necesitan comprar la tela al igual que todo lo necesario para la planta de teñido; al igual que el Grupo Pat Primo quienes también negocian con los proveedores por volúmenes de compra.

*Lec Lee S.A.* realiza las compras a los proveedores dependiendo del nivel de producción que tengan planeado, ellos no pueden negociar por volúmenes, pues su producción no es tan grande como la de las empresas mencionadas anteriormente.

Dentro del Sector Textil-Confecciones los proveedores no tienen poder de negociación ya que no hay un número importante de productores de telas dentro del sector. La tela no tiene productos sustitutos, ésta es la materia prima principal para la producción de las confecciones; pero también se puede decir que las empresas compradoras de esas materias primas poseen alto poder de negociación al comprar grandes volúmenes, es decir, en este caso se puede llegar a una negociación para reducir los precios otorgados.

### **3.3. Tercera Fuerza: COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA**

El Sector Textil-Confecciones en Bogotá es un negocio rentable que genera altas utilidades en la comercialización.

Las empresas estudiadas han utilizado una combinación de estrategias en Precios, Diseño y Calidad, Estratificación del Producto, y la internacionalización a través de establecimiento de franquicias y exportaciones.

Estas empresas están bien posicionadas en el mercado, lo que conlleva las barreras de entrada a este sector son altas, además se requiere de una alta inversión en tecnología, capacitación, posicionamiento y acceso a todos los canales de distribución.

Al hablar de la participación en el mercado de estas cinco empresas, por factores como productividad, número de empleados, número de tiendas franquiciadas y propias y capacidad de endeudamiento, se puede afirmar que las empresas se encuentran ubicadas en el siguiente orden: *Manufacturas Eliot S.A.* ocupa el primer lugar, seguido por *Permoda S.A* y *Nalsani S.A.*; *Lec Lee S.A.* posee un pequeño porcentaje y *Jeans and Jackets S.A.* es el último en participación en el sector.

**4.3.1. Manufacturas Eliot S.A.:** Es una empresa que con más de 50 años ha incursionado en mercados internacionales y ha tenido presencia en las más importantes ferias textiles y de confecciones más internacionales del país. Se constituye en una de las unidades de negocio del Grupo Pat Primo que es una empresa netamente colombiana, está dividida en sus plantas productoras y en sus comercializadoras, como la empresa objeto de estudio que es fábrica de telas y la fábrica de confecciones que a su vez contiene veinte subplantas, como puntos directos de comercialización se encuentra Facol, almacén donde venden los saldos de los productos de más baja calidad; Palatino, donde comercializa insumos para chaquetería, Pinelli que comercializa los tejidos de punto y saldos en tejido plano), Plus moda (son los comercializadores para vender al detal) .

La marca más representativa del Grupo Pat Primo pero hay otras marcas reconocidas en el mercado como Yucca.

Esta empresa promueve ocho mil (8000) empleos directos.

**4.3.2. Nalsani S.A** es una empresa fundada por los judíos de apellido Buste, cuya marca más representativa es Totto. Posee línea de marroquinería, en donde se fabrican los maletines, bolsos, correas, cinturones y canguros, de la cual la mayor parte de esta producción es destinada al mercado local; la línea de cueros es destinada en su totalidad a la exportación a países de Centroamérica y Estados Unidos; y la línea de confecciones dedicada a la producción de camisetas, gorras y pantalones en todas las gamas.

Poseen una de las Plantas de producción más modernas de Latinoamérica, además de una planta ubicada en Hong Kong a la que envían los diseños de sus productos para que allí sean fabricados y multicopiados (Proceso que se le denomina Triangulación en términos de comercio internacional), luego los devuelven a la Zona Franca en Bogotá, para ponerle las marquillas a los productos, y finalmente los redespachan para cada una de las tiendas en el país y para los demás países. A la planta de Hong Kong son constantemente enviadas personas de Colombia con el fin de administrar. Otro de los aspectos importantes a mencionar es el incentivo a sus empleados a través de un jardín infantil o guardería para sus hijos; poseen más de mil empleados (1000) en todos los niveles, empero existe un alto nivel de rotación del personal operativo.

Tienen productos especiales para la línea de estaciones de manera que se intercambian las colecciones dependiendo de las tendencias y la rotación de inventario de cada país donde hace presencia la empresa, lo que les permite una venta asegurada de sus colecciones.

Por último, cabe resaltar que a la empresa le interesa mantener toda su capacidad productiva en funcionamiento de manera que, por recuperar inversión, incluso venden las prendas al costo.

**4.3.3. Permoda S.A** es una empresa constituida por judíos y sus marcas más representativas son Armi, Pronto y B-Kul. Al igual que Nalsani S.A tienen establecida una planta en Hong Kong, enviando parte de su personal administrativo allí y realizando el mismo proceso de triangulación que se describió anteriormente en el caso de Nalsani S.A. De igual forma, poseen el jardín y la guardería para los hijos de los empleados aunque también poseen alta rotación de personal del área operativa.

La planta en Bogotá se caracteriza por tener tejeduría, confección, tintorería, planta de tejido de punto, liviano y tejido plano.

Así mismo, al igual que Nalsani S.A. llevan sus colecciones a través de los países en donde tiene presencia de manera que pueda rotar todo su inventario.

Esta empresa está presente en más de treinta países y posee más de cuarenta y dos (42) tiendas a nivel nacional.

**4.3.4. Luis Eduardo Caicedo S.A (Lec Lee)** es una empresa netamente colombiana, su producto líder son los Jeans (dril e índigo), aunque posee otras líneas de producto como blusas, camisetas y chaquetas; *Lec Lee* S.A. es la razón social y Lee es la marca. Esta empresa no está exportando pero si vende sus productos en Venezuela a través de distribuidores.

Una de las alianzas estratégicas importantes a mencionar es la que poseen con la transportadora (TCC) en donde esta les transporta todos sus productos a nivel nacional y a cambio Lec Lee le confecciona todas las dotaciones del año. Además, poseen otros contratos para confeccionar las dotaciones para muchas empresas petroleras del país.

**4.3.5. Jeans & Jackets S.A.** es una empresa que está en proceso de liquidación, su razón social desaparece pero inversiones Topi Top S.A adquiere la marca. Actualmente, ésta empresa sólo se dedica a la comercialización a través de las Tiendas Xiomy, pues la producción la lleva

a cabo a través de satélites, de igual manera que siguen exportando bajo la misma marca.

Entre los hechos que desataron la crisis en *Jeans & Jackets S.A.* se puede mencionar la alianza que hizo hace algún tiempo con *Manpower* para compartir su planta de producción, acuerdo que aprovechó muy bien *Manpower* para enfocar sus esfuerzos en el visual merchandising de sus tiendas, manteniendo calidad y precios competitivos mientras que *Jeans & Jackets S.A.* no invirtió en la redecoración de sus tiendas y vendían sus productos a un precio alto con relación a sus competidores sin ofrecer un valor agregado que los justificara. Adicionalmente, el Presidente de la compañía tuvo que dejar la empresa a cargo de su familia quienes no poseían la experiencia suficiente para capear dichas situaciones.

De esta manera, es claro que el Sector Textil-Confecciones. La ventaja que poseen los judíos, es que ellos intercambian personal y estrategias de mercadeo y son muy unidos.

El nivel de concentración es alto porque las empresas son grandes, están en todo el país y cada una abarca gran parte del mercado nacional.

El nivel de costos fijos y la velocidad de crecimiento del sector también son altos ya que en cuanto a costos fijos, la planta de producción de textil requiere de gran capacidad instalada y, por tanto, independientemente de la producción las empresas incurren en costos muy altos.

Comparando las barreras de entrada con las barreras de salida ambas son altas, esto quiere decir que entrar en este sector es tan difícil como salir. En este sentido, entrar es difícil debido al grado de posicionamiento que tienen las empresas que ya están en este sector, a las restricciones gubernamentales que este tiene, a la tecnología, a la alta inversión que se requiere, mientras que salir también es difícil, precisamente porque la inversión que se tuvo que hacer para

entrar fue alta y en este caso donde la mayoría son empresas familiares pesa la tradición y las barreras emocionales.

Finalmente, si entrar es tan difícil como salir quiere decir que este sector para las empresas es rentable pues el mercado es grande y la competencia “no es tanta”. El hecho que no sea tanta no quiere decir que no hay competencia porque se puede decir que con la que hay es suficiente pues tanto *Nalsani S.A*, *Permoda S.A* y *Manufacturas Eliot S.A.* son grandes empresas que compiten por el mismo mercado, casi con los mismos recursos, tamaño y posicionamiento.

#### **3.4. Cuarta Fuerza: Sustitutos**

El producto que se ha venido estudiando no tiene un sustituto propiamente dicho, es decir, las prendas de vestir como las que producen las empresas mencionadas anteriormente no se reemplazan por otro tipo de prendas que puedan servir para el mismo fin de vestir. Así, aquí parece más correcto hablar de productos complementarios de los que se puede decir que las empresas se ocupan de fabricar algunos más que por el retorno de la inversión que les ofrezca como gancho de compra y como una oportunidad de satisfacer dicha necesidad que tienen muchos de los compradores.

#### **3.5. Quinta Fuerza: Compradores**

El poder de negociación de los compradores no es muy alto respecto al poder que tienen las empresas del sector; para el comprador, los costos de cambio de proveedor son inexistentes a menos que sean compradores corporativos que ya tienen unas cláusulas establecidas y realizan negociaciones por volúmenes de compra, los canales de distribución abundan en el sector.

Los compradores no tienen potencial para integrarse hacia atrás debido a que para producir este tipo de productos se necesita mucha inversión tanto en tecnología como en publicidad para poder posicionar los productos en el mercado.

Los compradores no están muy concentrados puesto que se encuentran por todo el país, y no tienen los mismos intereses.

Las empresas del sector se diferencian entre si ya que cada una va dirigida a un grupo objetivo diferente a través de diferentes combinaciones de estrategias.

Los compradores devengan buenas utilidades por la venta de las confecciones alrededor del 100%, de lo que se puede concluir que no hay riesgo de que los compradores se quieran integrar hacia atrás en la cadena.

Este producto dentro de la canasta familiar se puede considerar como necesario, pues es consumido por todos los estratos socioeconómicos y en todas las regiones del país.

### **3.6. ANÁLISIS SOFTWARE FUERZAS DE MERCADO**

#### **4.6.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

El análisis de la fuerza de rivalidad mostró un comportamiento de alta competencia, distribuyendo los datos entre las calificaciones alta y media alta, otorgándole a la primera un 50% y a la segunda un 25%. Aquellas variables que generaron mayor impacto en esta fuerza del mercado, son las que aluden a los costos fijos de la industria, los costos de cambio, y el grado de hacinamiento que existe dentro del sector. Otras variables que generan menor impacto en sector son el nivel de concentración de las empresas, la presencia de empresas extranjeras, las barreras emocionales y los activos especializados. En general y en total concordancia con los análisis previos, se evidencia un alto nivel de

competencia dado también el nivel de hacinamiento del sector, sobre el cual se ha hablado durante el desarrollo de éste trabajo.

#### 4.6.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los clientes que pertenecen a este sector no poseen un poder de negociación alto, dado que dentro del sector no se presenta la cultura de clientes informados, ningún cliente final puede llegar a negociar los precios de los productos ya que éstos son establecidos por políticas de la empresa que están dirigidas hacia volúmenes de compra y/o tipo de producto, además de la dificultad que se le presenta al cliente para generar producto de la misma calidad y diseño que aquellos productos ofrecidos en el mercado. Sin embargo, es necesario mencionar la diferencia que se presenta sobre lo mencionado con los clientes corporativos en la medida en que ellos sí tienen un poder de negociación alto, dada la existencia de una relación más estrecha con la empresa ya que firman contratos con perspectivas de largo plazo, basados en una confianza y mutuo beneficio en los que se estipulan el tipo de producto, la cantidad requerida y la forma de pago.

No obstante, por otro lado, la no diferenciación de producto y un rango de precios relativamente similar en las empresas en estudio genera un efecto de no fidelización del cliente a alguna de las marcas en especial lo que les otorga un poder de negociación nominal que en realidad no es muy representativo.

Todo lo anterior se refleja en los datos que arroja el software, donde se referencia un poder de negociación bajo con un 50% y medio alto con un 37.5%, siendo este último el que hace referencia a los clientes corporativos.

#### 4.6.3. RIESGO DE INGRESO

Las variables que se tienen en cuenta para ésta parte del estudio fueron calificadas en los niveles más altos pero ello no indica que el Riesgo de Ingreso, entendido como la facilidad de otros competidores de entrar al mercado, sea alto; por el contrario, el nivel de calificación de tales variables refleja la importancia sustancial que presentan en el desarrollo de las actividades del sector de lo cual se infiere la alta dificultad que puede presentarse para entrar teniendo en cuenta aspectos tales como que las empresas en estudio poseen privilegios en cuanto a un acceso privilegiado a los canales de distribución, dado que el más importante, tiendas directas, es de ellos, además de posicionamientos en diversos factores como diseño, marca, precio, la obtención, con el paso del tiempo, de curva de experiencia y aprendizaje, y los altos niveles de inversión que garanticen la supervivencia y perdurabilidad de las empresas. Adicionalmente, cabe resaltar la gran influencia que tiene el Gobierno en materia de tasas impositivas para dicha actividad y estrictos controles legales, aunque ello, en opinión de varios expertos del sector, no se aplica con igual rigor para la entrada de productos chinos al mercado nacional, una de las quejas más generalizadas en esta materia. Por último, no se puede dejar de mencionar la gran dificultad que acarrearía cambiarse de actividad económica, como consecuencia de la alta inversión en maquinaria, la capacitación en los empleados y todos aquellos costos que intervienen en la producción.

#### 4.6.4. PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES

En este caso se presenta una dualidad de factores que llevan a esta fuerza a posicionarse en nivel de equilibrio. Por un lado, el poder de negociación de los proveedores se podría calificar como alto en la medida en que las relaciones de confianza construidas a largo plazo, el conocimiento de los clientes en este caso

las empresas en estudio –como posición de mercado, volúmenes de producción-, la calidad –aspecto de especial relevancia dada la importancia, por ejemplo, de la tela como principal insumo del proceso insumo-, así como los precios y diversidad de formas de pago que los compradores consideren mantener dichas relaciones en el tiempo. Sin embargo, por otro lado y, especialmente, con respecto a proveedores internacionales, estas empresas suelen mantener tres proveedores por producto como mínimo de muchas opciones que se presentan constantemente basando la elección fundamentalmente en los precios y las formas de pago que ofrezcan. Así, dicha dualidad precisamente hace que los costos de cambiar proveedores también se ubiquen en nivel equilibrio y que el grado de hacinamiento sea alto.

#### 4.6.5. BIENES SUSTITUTOS

En esta parte del estudio se analizaron tanto bienes sustitutos como complementarios. Como resultado de ello, se puede decir que la presión de bienes sustitutos no es alta dado que un sustitutivo como tal del tipo de ropa que aquí se estudia no es tan fácil de determinar y, en relación a los bienes complementarios, los productos que ofrecen las empresas en este sentido son, por ejemplo, cinturones y adornos en general, funcionan más como productos gancho que incentiven la compra más que como un factor decisorio para realizarla, de tal forma que puedan ayudar en mejorar los rendimientos.

#### **4. ESTUDIO DE COMPETIDORES**

Como lo señala la metodología sobre la cual se desarrolla esta investigación, el *Estudio de Competidores* se realiza con el fin de *identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector, que va más allá de un análisis de rivalidad pretende, a partir de una perspectiva positivista y subjetiva, analizar cada competidor en relación a su potencial de crecimiento, los supuestos que maneja, el cumplimiento de la estrategia y el manejo de la productividad*<sup>16</sup>.

En primera instancia, a continuación se pretende construir un concepto de *Crecimiento Potencial*, a partir de unas definiciones ya existentes. Así,

##### **4.1. Crecimiento Potencial**

En un significado amplio, crecimiento se puede definir como “*el aumento de tamaño, cantidad o importancia de un organismo durante su mismo desarrollo*”<sup>17</sup>; así, teniendo en cuenta que una organización es un sistema constituido por redes entrelazadas que la asemeja a un ser vivo, dicha definición es válida para explicar su sentido básico pero, para el caso que aquí compete, se hace necesaria agregarle el espectro económico de manera que se puede hablar de crecimiento como el “*incremento en la producción de bienes y/o servicios de una organización generados por mayores recursos disponibles o por una mejor utilización de los existentes a partir de ideas innovadoras relacionadas con las formas de producción, productos, servicios, estrategias de marketing, entre otras, que normalmente trae como consecuencia el aumento en número de puestos de trabajo o del nivel de vida de los trabajadores y, por tanto, de la sociedad en*

---

<sup>16</sup> Comparar, RESTREPO, RIVERA, *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*, p. 149

*general*”<sup>18</sup>, para tener una mejor comprensión de lo que significa el concepto de crecimiento para una empresa ,debemos tener en cuenta que el crecimiento se ve reflejado en el constante aumento las ventas a lo largo del tiempo, en el aumento de la productividad, y en el aumento de la eficiencia de los procesos; cabe destacar otra opinión respecto a las fuentes de crecimiento, “La opinión popular suele dar tres tipos de respuestas con respecto a las causas del crecimiento económico: la primera nos dice que la economía crece porque los trabajadores tienen cada vez más instrumentos para sus tareas, más máquinas, es decir, mas **capital**. Para los defensores de esta idea, la clave del crecimiento económico está en la inversión. La segunda respuesta es que los trabajadores con un mayor stock de conocimientos son más productivos y con la misma cantidad de insumos son capaces de obtener una mayor producción. Entonces la clave del crecimiento sería la educación, que incrementaría el **capital humano** o trabajo efectivo. El tercer tipo de respuesta nos dice que la clave está en obtener mejores formas de combinar los insumos, máquinas superiores y conocimientos más avanzados. Los defensores de esta respuesta afirman que la clave del crecimiento económico se encuentra en el **progreso tecnológico**. En general se considera que estas tres causas actúan conjuntamente en la determinación del crecimiento económico”<sup>19</sup>.

Ahora bien, el término *potencial*, en una interpretación amplia, hace referencia a una “*situación o hecho que puede suceder o existir en contraposición de lo que ya existe pero que aún no es real*”<sup>20</sup>; de manera que se puede hablar de crecimiento potencial como la “*posibilidad u oportunidad derivada de una capacidad que tiene una organización de alcanzar un crecimiento deseable en un periodo determinado si optimiza la utilización de recursos disponibles o creados.*”<sup>21</sup>, definiendo a las

---

<sup>19</sup> <http://www.econlink.com.ar/economia/crecimiento/crecimiento.shtml>

<sup>20</sup> Comparar, Definiciones extraídas del *Diccionario de la Lengua Española 2005, Espasa-Calpe* [www.wordreference.com/definicion/potencial](http://www.wordreference.com/definicion/potencial)

<sup>21</sup> Definición adaptada extraída de [es.mimi.hu/economia/potencial.html](http://es.mimi.hu/economia/potencial.html) y [www.wordreference.com/definicion/potencial](http://www.wordreference.com/definicion/potencial)

capacidades de una organización como el reflejo del mejoramiento de los procesos debido a una inversión endógena y exógena en diferentes factores y recursos, con el fin de posicionar a las empresas en el mercado y asegurar el aumento en las ventas a lo largo en el tiempo.

#### 4.2. Fortalezas y debilidades del Sector

##### 5.2.1. Producto

Tabla 9: Producto

Ventaja	Debilidades
Diferenciación por colecciones	Falta más innovación en materiales
Calidad en materiales, diseño y confección	Estilos convencionales
Diversidad de materiales	Falta de desarrollo de producto
Estilos Contemporáneos	

Fuente: De los autores

##### Supuestos

- No existe un alto grado de diferenciación de producto entre empresas. La diferenciación se presenta más especialmente en el cambio de colección a colección de los productos de la misma empresa.
- Algunas empresas del sector utilizan progresivamente nuevas materias primas de mayor calidad y que contribuyen a la preservación del medio ambiente.

- El sector se caracteriza por una falta de diferenciación del producto y una efectiva implementación de innovadoras materias primas.

### **5.2.2. Mercadeo**

**Tabla 10: Mercadeo**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Los productos se muestran organizados y por colecciones en los almacenes.	Falta mayor investigación y desarrollo para la utilización de nuevos materiales con diferentes tecnologías que aporten mayor valor agregado al producto.
El producto se publicita con una imagen fresca, a veces con personajes reconocidos de la farándula o el entretenimiento.	Vitrinas más llamativas pues el diseño está bien pero de colección a colección no cambian mucho excepto por los colores exhibidos.
La fijación de precios se ajusta fácilmente dependiendo de las condiciones del mercado.	Falta mayor publicidad por medios masivos como la televisión y revistas así como campañas en las universidades y tal vez colegios donde se encuentra gran parte de su target para dar a conocer nuevas colecciones y resaltar la calidad como uno de sus mayores atractivos.
Publicidad ajustada a la temporada (si es temporada de descuentos o lanzamiento de nueva colección).	Mayor descripción de los productos en las páginas de internet de cada compañía.
Páginas de internet de cada compañía bien diseñadas, con información adecuada para un BtC y la exposición llamativa de los productos.	
Interés por desarrollar estrategias de servicio post-venta que genere fidelización y un feedback con el cliente.	

*Fuente: De los autores*

### **Supuesto**

- Las estrategias publicitarias desarrolladas en los centros comerciales generan mayores resultados para las empresas que estrategias en medios publicitarios masivos.

- La adjudicación de mayores presupuestos a las estrategias del marketing mix redundan en un mayor impacto y repercusión en el mercado objetivo.

### **5.2.3. Distribución**

**Tabla 11: Distribución**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
poder de negociación medio- alto frente al canal a nivel local	Bajo poder de negociación con las grandes superficie
Flexibilidad en la entrega de producto	Deficiencia en las tecnologías de administración logística

*Fuente: De los autores*

#### **Supuesto**

- El canal de distribución directo que utilizan todas las empresas en estudio genera mayor interacción con el cliente y un feedback provechoso para el mejoramiento continuo.
- Los canales de distribución utilizados son pocos y no proporcionan una adecuada cobertura de todo el mercado objetivo.

### **5.2.4. Operaciones**

**Tabla 12: Operaciones**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Automatización de la producción.	Demora en la adopción de tecnología de punta.
Mejora en los procesos como consecuencia de la utilización de nuevas materias primas.	Incapacidad de los operarios para manejar tecnología de punta.
Utilización de satélites como medio para aumentar eficiencia de la producción.	Demora en el área de control y calidad por motivo de reprocesos.

*Fuente: De los autores*

### **Supuestos**

- Las empresas invierten en automatizar las plantas y en capacitar el personal para manejar correctamente las tecnologías de punta pero la adopción de éstas no es completa dada la discontinuidad de las capacitaciones.

### **5.2.5. Investigación**

**Tabla 13: Investigación**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Grandes inversiones del gobierno en factores de innovación y capacitación	Bajo registro de patentes
Utilización de agencias para la eficiencia de la investigación de mercados.	Desconocimiento de las tecnologías transversales (como sistemas de información).

*Fuente: De los autores*

### **Supuesto**

- Las empresas consideran provechosas sólo las investigaciones relacionadas con el área de mercadeo y le dan menos prioridad a

investigaciones tendientes al desarrollo e implementación de nuevas materias primas.

- Los convenios institucionales del Gobierno Nacional promueven la investigación en diferentes materias inherentes al sector y capacitan e involucran activamente al personal hacia la generación de conocimiento.

### **5.2.6. Costos**

**Tabla 14: Costos**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Mayor eficiencia en la capacidad de producción.	Incremento en el costo de mano de obra
Mayor impacto en las estrategias de marketing mix.	Aumento en el capital requerido para automatizar los procesos.
Locales altamente llamativos al mercado objetivo.	Aumento de los costos dedicado al pago de regulaciones medioambientales.

*Fuente: De los autores*

### **Supuesto**

- El cambio o renovación tecnológica implica altos costos que las empresas no están dispuestas a asumir por falta de apalancamiento financiero aunque algunas otras empresas del sector poseen la capacidad económica para ello.

### **5.2.7. Capacidad administrativa**

**Tabla 15: Capacidad administrativa**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Las empresas están organizadas por franquicias y tiendas propias y esto les permite incursionar en los mercados extranjeros.	Las empresas bilocan en sus estrategias y/o no rediseñan sus estrategias con nuevos grupos o clientes objetivos debido a los cambios en el mercado y el entorno.
Rapidez en el crecimiento que le permite un mejor posicionamiento.	
Mayor rentabilidad debido a pagos de regalías y la contraprestación de la publicidad mayor influencia ante proveedores, clientes y competidores.	

*Fuente: De los autores*

### **Supuesto**

- Tiendas propias y franquicias son los medios utilizan las empresas para expandirse a nivel nacional e internacional.

### **5.2.8. Fortaleza financiera**

**Tabla 16: Capacidad financiera**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Bajos costos de expansión.	Las empresas no poseen la capacidad para asumir las obligaciones con todos los grupos de apoyo
Las empresas han aumentado la inversión en Activos	Se está generando una disminución de la utilidad del capital de trabajo
Existe un respaldo incondicional por parte del sistema financiero.	Fluctuación con proyecciones a la baja de los indicadores de gestión de la producción en términos monetarios
La buena relación con los proveedores le permite un alto nivel de apalancamiento	

*Fuente: De los autores*

## Supuesto

- No hay estabilidad en los indicadores de gestión financiera de las empresas.
- El sector bancario es el principal soporte en materia de apalancamiento financiero.
- Una mayor inversión en activos ha permitido aumentar la productividad y distribuir mayores dividendos para los socios accionistas.

### **5.2.9. Organización**

**Tabla 17: Organización**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Oportunidad de ascenso por meritocracia y nivel de estudio.	Una estructura altamente centralizada que dificulta la toma de decisiones.
Buenas prácticas en los planes de capacitación, remuneración y motivación.	Autoridad concentrada en los cargos y no tanto en el conocimiento y la experiencia.
Tercerización de algunos procesos en las áreas de producción y mercadeo.	Alto índice de rotación de personal de ventas

*Fuente: De los autores*

## **Supuestos**

- La preocupación por la capacitación y mejor remuneración de los empleados genera fidelización y sentido de pertenencia en el cliente interno.
- La verticalidad acentuada de las estructuras organizacionales en las empresas en estudio genera retrasos en la toma de decisiones y refleja problemas de control de la autoridad.

## 2. PROSPECTIVA

Después de aplicar la primera metodología propuesta para éste estudio denominada “*Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE)*”, se obtuvo una lista de variables fundamentales para el sector en estudio e ingrediente primario para la aplicación del software de prospectiva de Michael Godet, cuya teoría está explicada en el texto “*Enseñando Prospectiva*”, desarrollado por Ángela Lucía Noguera Hidalgo<sup>22</sup>; todas ellas se encuentran relacionadas y definidas continuación

---

<sup>22</sup> Profesora auxiliar de carrera. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Ingeniera Industrial. Magister en Administración de Empresas con énfasis en Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Universidad Externado de Colombia.

Tabla 18: Definición de variables del MicMac

**Tabla No.18 DEFINICIÓN VARIABLES DEL MICMAC**

Nombre de Variable	Abreviación	Descripción
Contrabando	Cont	Entrada o salida y venta clandestina de mercancías prohibidas o sometidas a derechos en los que se defraudan los derechos de las autoridades locales.
Competencia Nacional	ComNal	Son todos los productores y comercializadores de textiles que se encuentran registrados en las entidades nacionales y dentro del territorio nacional.
Competencia Internacional	ComInt	Productores y comercializadores internacionales de productos textiles no registrados en las entidades nacionales y que operan dentro del marco de la Ley cumpliendo con los requisitos que ésta exige.
Mano de Obra	MO	Recurso humano directo empleado en la producción y comercialización de productos del sector.
Materias Primas e Insumos	MP	Conjunto de elementos físicos que se emplean directa o indirectamente en la elaboración de los productos textiles.
Inversion en Capacitación del personal	InvCap	Recursos destinados a la gestión del conocimiento en el diseño, producción y comercialización de productos textiles.
Políticas Comerciales	PolCom	Reglamentos y lineamientos dictaminados por el Gobierno Nacional a que se encuentran sujetas las empresas del sector textil.
Política Tributaria	PolTri	Directrices en materia de impuestos dadas por el Gobierno Distrital, Municipal y/o Nacional que deben cumplir las empresas que se encuentran dentro del sector estratégico en estudio.

Ferias y Exposiciones	FyE	Son los eventos nacionales e internacionales en los cuales participa el sector textil con el fin de concretar acuerdos de carácter comercial que beneficien al sector estratégico en general, o a las empresas en su individualidad.
Política Laboral	PoLab	Normas que expide el Gobierno Nacional para regular las relaciones empresa-empleado como es el Régimen de Seguridad Social, el Régimen Salarial, el de Prestaciones Sociales, el Régimen Parafiscal y el Impositivo.
Revaluación	Rev	Caída de la tasa de cambio en la que la moneda nacional gana valor con respecto a la divisa, situación que afecta negativamente a los exportadores y beneficia a los importadores.
Importaciones	Imp	Cantidad de productos extranjeros que pueden ser adquiridos en el mercado nacional a los diferentes precios por un consumidor.
Exportaciones	Exp	Cantidad de productos nacionales que pueden ser adquiridos en el mercado internacional a los diferentes precios por un consumidor.
Barreras de Entrada al Mercado	BE	Son todos aquellos obstáculos que surgen en el proceso de una organización que decide ingresar al mercado.
Perfil del Consumidor	PC	Todas aquellas características (demográficas, geográficas, psicográficas y comportamentales) que son propias de los agentes que desean comprar los productos textiles.
Calidad	Cal	Es un conjunto de propiedades inherentes al producto que le confieren la capacidad para satisfacer necesidades.
Formas de Producción	FP	Son los diferentes tipos o modos de llevar a cabo un plan de acción relacionado con el proceso de producción.
Canales de Distribución	CD	Grupo de individuos y organizaciones que direccionan o participan en el flujo de productos desde los productores a los consumidores, conductos que cada empresa escoge para la distribución completa, eficiente y económica en sus productos de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.

Estrategia de Venta	EV	Implementación de un plan de acción para la maximización de las ventas de la empresa.
Publicidad	PU	Es el pago de una comunicación no personal sobre una organización y sus productos textiles transmitidos a la audiencia objetivo a través de medios masivos, incluidos la televisión, radio, internet, periódicos, magazines, correos directos.
Precio	Prec	Valor de intercambio del producto o servicio textil en una transacción comercial o de mercado.
Producto	Prod	Es un bien, servicio o idea recibida en un intercambio que cubre un deseo o necesidad.
Tecnología	Tecn	Aplicación de conocimiento y herramientas para resolver problemas y desarrollar tareas más eficientemente.
Moda y Tendencias	MyT	Todos los estilos y diseños que permiten ampliar el nivel de elección de los consumidores en función de los diversos productos que ofrece el sector.
Devaluación	Dev	Aumento de la tasa de cambio en la que la moneda nacional pierde valor con respecto a la divisa, situación que afecta positivamente a los exportadores y perjudica a los importadores.
Barrera de Salida	BS	Un conjunto de situaciones que hacen que una empresa no pueda abandonar el sector en que se sitúan, sin incurrir en altos costes, las barreras de salida son factores económicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aún arrojando bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

*Fuente: De los autores*

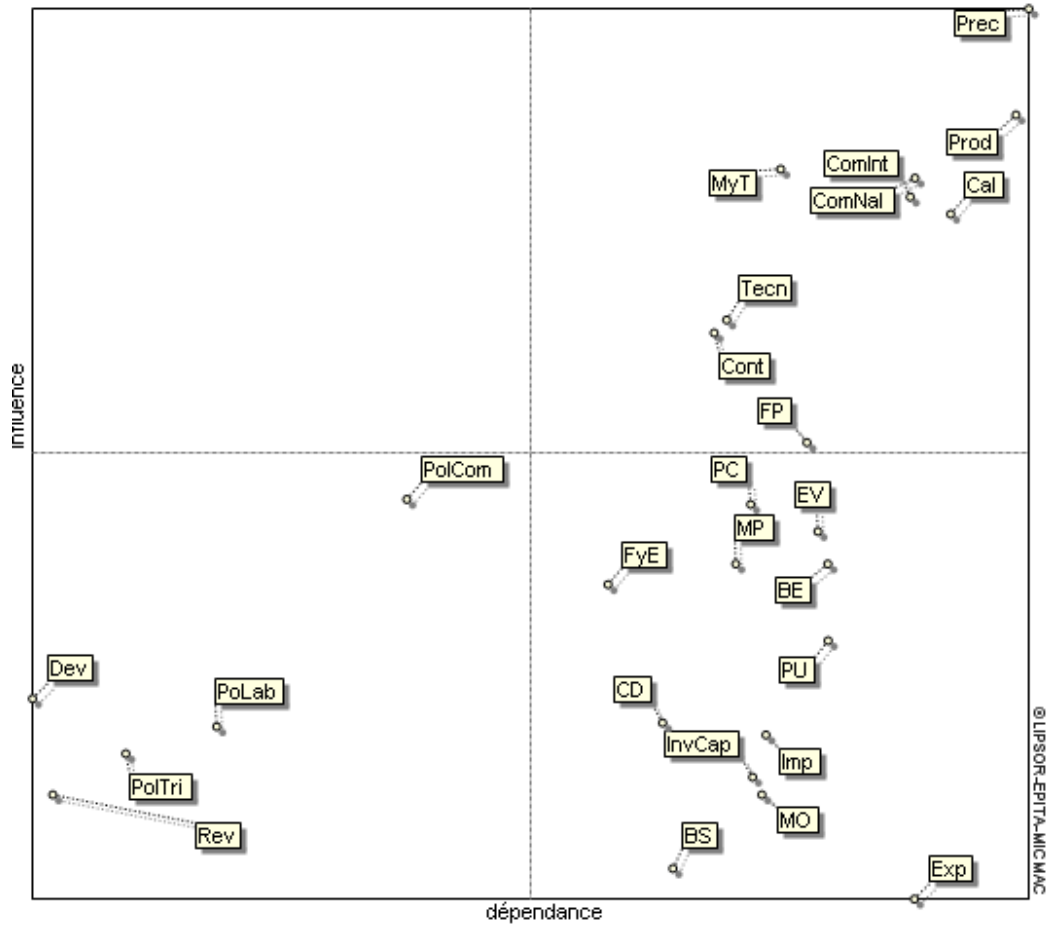
## **1 APLICACION DE MICMAC**

Como paso inicial, se realizó la aplicación de la primera herramienta que compone el software de Prospectiva, denominada MICMAC en la cual se definen las variables listadas anteriormente, se califican según una escala específica del programa y, producto de ello, se obtienen una serie de relaciones que son enunciadas como *Relaciones de Influencia Directa*, *Relaciones de Influencia Directa Potencial*, *Relaciones de Influencia Indirectas* y *Relaciones de Influencia Indirecta Potencial*, de las cuales se toman las de Influencia Indirecta Potencial porque permiten una *panorámica del sistema en el largo plazo*<sup>23</sup>. A continuación, se presenta el plano de influencia y dependencia:

---

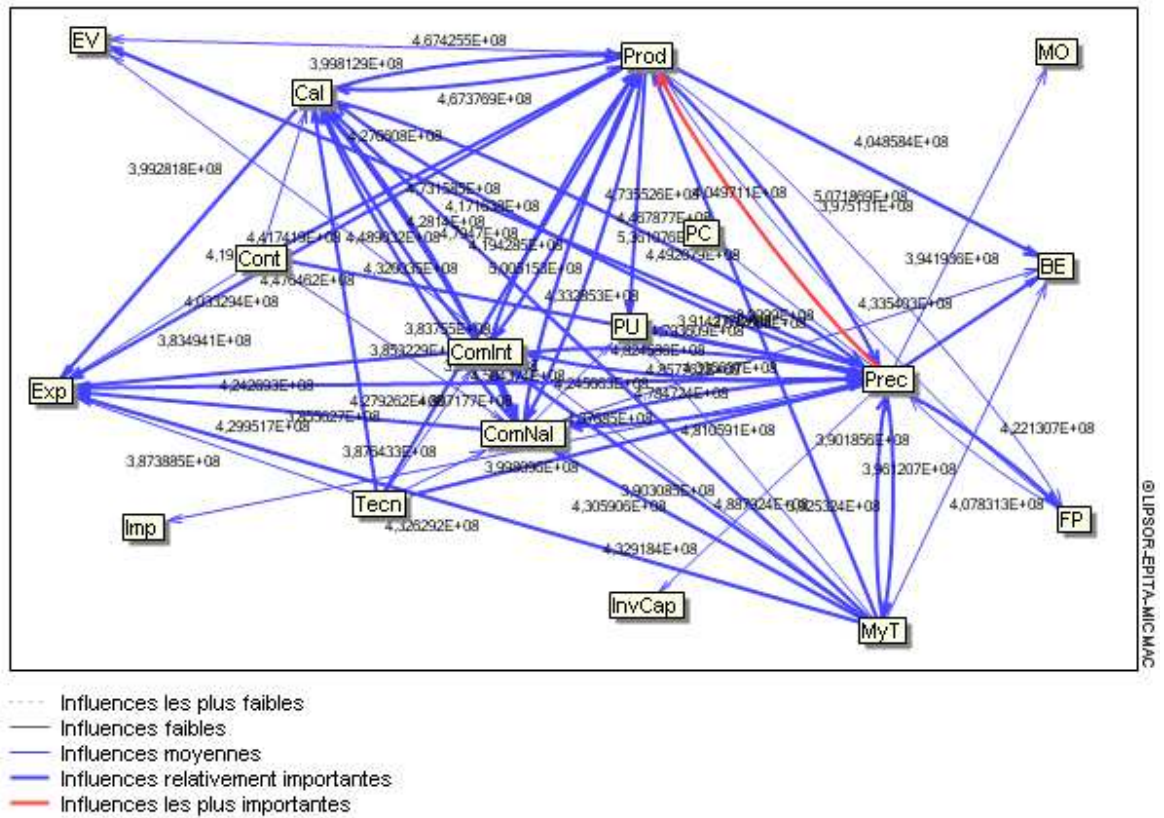
<sup>23</sup> Ver, "Enseñando Prospectiva" p. 30

**Grafica 3: Plano de Influencias y dependencias indirectas potenciales**  
**Plan des influences / dépendances indirectes potentielles**



Fuente: Del reporte del Mic Mac

**Grafica 4: Gráfico de Influencias Indirectas Potenciales  
Graphe des influences indirectes potentielles**



Fuente: Del reporte del Mic Mac

Acto seguido, se presenta el cuadro donde se especifican las variables de entrada y de salida para el gráfico anterior:

**Tabla 19: Relaciones Influencias Indirectas Potenciales**

***Relaciones Influencias Indirectas Potenciales***

N°	Nombre de la Variable	Entradas	Salidas
1	Devaluación		
2	Producto	* Competencia internacional * Producto * Moda y Tendencias * Precio * Calidad * Exportaciones * Competencia Nacional	* Publicidad * Barreras de Salida * Producto *Exportaciones * Calidad * Competencia Nacional * Competencia Internacional * Precio
3	Ferias y Eventos		
4	Publicidad	* Competencia Nacional *Producto * Moda y Tendencias	* Precio
5	Contrabando	* Precio	* Precio * Producto * Calidad *Exportaciones

6	Estrategias de Ventas	* Moda y Tendencias * Precio * Producto	
7	Política Comercial		* Formas de Producción
8	Moda y Tendencias	* Precio	* Exportaciones * Competencia Nacional * Producto *Competencia Internacional * Calidad * Precio * Barreras de Entrada * Publicidad
9	Precio	* Producto * Competencia Nacional * Moda y Tendencias * Calidad * Contrabando * Competencia Internacional	* Inversión en Capacitación * Competencia Nacional * Moda y Tendencias * Calidad * Mano de Obra * Formas de Producción * Competencia Internacional * Políticas Comerciales
10	Política Tributaria		
11	Competencia Internacional	* Tecnología * Moda y Tendencias	* Calidad * Precio

		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Producto</li> <li>* Precio</li> <li>* Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Competencia Nacional</li> <li>* Producto</li> <li>* Exportaciones</li> </ul>
12	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tecnología</li> <li>* Competencia Internacional</li> <li>* Moda y Tendencias</li> <li>* Producto</li> <li>* Contrabando</li> <li>* Competencia Nacional</li> <li>* Precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Precio</li> <li>* Competencia Internacional</li> <li>* Exportaciones</li> <li>* Producto</li> </ul>
13	Tecnología		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Calidad</li> <li>* Producto</li> <li>* Competencia Internacional</li> <li>* Exportaciones</li> <li>* Producto</li> <li>* Competencia Nacional</li> <li>* Precio</li> </ul>
14	Barreras de Salida		
15	Competencia Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Calidad</li> <li>* Producto</li> <li>* Precio</li> <li>* Moda y Tendencias</li> <li>* Tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Exportaciones</li> <li>* Calidad</li> <li>* Producto</li> <li>* Importaciones</li> </ul>
16	Formas de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Precio</li> </ul>

		* Producto	
17	<b>Mano de Obra</b>	* Precio	
18	<b>Materias Primas e Insumos</b>		
19	<b>Inversión en Capacitación del Personal</b>	* Precio	
20	<b>Política Laboral</b>		
21	<b>Revaluación</b>		
22	<b>Perfil del Consumidor</b>		
23	<b>Canales de Distribución</b>		
24	<b>Barreras de Entrada</b>	* Producto * Competencia Nacional * Precio * Moda y Tendencias	
25	<b>Importaciones</b>	* Precio	
26	<b>Exportaciones</b>	* Calidad * Producto * Moda y Tendencias * Tecnología * Competencia Internacional * Contrabando	

*Fuente: De los autores*

Posteriormente, se eligieron las variables claves o más influyentes para el sector en estudio a partir del siguiente cuadrante que muestra las *Variables de Poder* (variables de alta influencia y muy baja dependencia), las *Variables de Conflicto* (variables con alta influencia pero, asimismo, alta dependencia), las *Variables de Dependencia* (Poca influencia y alta dependencia), las *Variables de Indiferencia* (Influencia y dependencia bajas) y las *Variables de Pelotón* (ubicadas en la parte central del gráfico cuyo comportamiento es difícil de definir o enmarcar), de las cuales se eligen preferentemente las del cuadrante de Poder pero como en este caso no se situó ninguna allí, se eligieron aquellas que presentaran alta influencia y, en la medida de lo posible, menor dependencia.

Así, las variables elegidas como claves fueron las reseñadas a continuación y de las cuales se analizó los problemas que presentaban así como posibles soluciones a estos y, producto de ello, objetivos para su logro, que son a su vez, uno de los ingredientes de la siguiente herramienta MACTOR.

## **2 APLICACION MACTOR**

Con los objetivos enunciados en la tabla anterior y la lista de quienes fueron definidos como los actores más influyentes dentro del sector en estudio, relacionada a continuación, se inició la aplicación de la fase MACTOR:

### **2.1 . LISTA DE ACTORES**

**2.1.1 DIAN (DIAN)**

**2.1.2 Empresas (EMP)**

**2.2.3 ASCOLTEX (ASCOLTEX)**

**2.2.4 Gobierno Colombiano (GOB COL)**

**2.25 Entidades Financieras (ENT FIN)**

**2.2.6 SENA (SENA)**

**2.2.7 Proveedores (PROVE)**

**2.2.8 Clientes (CLIE)**

**2.2.9 ANALDEX (ANAL)**

**2.2.10 PROEXPORT (PROEX)**

**2.2.11 Cámara de Comercio de Bogotá (CCB)**

**2.2.12 ICONTEC (ICONT)**

**2.2 DESCRIPCION DE ACTORES**

**2.2.1 DIAN (DIAN)**

“La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se constituyó como Unidad Administrativa Especial. Es una entidad encargada de garantizar la seguridad fiscal del Estado Colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control del cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias y la facilitación de las operaciones de comercio exterior para que se lleven en condiciones de equidad, transparencia y legalidad”<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Definición adaptada extraída de <http://www.dian.gov.co/Content/sobredian/presenta.htm> , De Mayo 14 de 2009

### **2.2.2 Empresas(EMP)**

Las empresas son todos aquellos organismos que integran el sector a estudiar. Éstas desempeñan funciones en el ramo textil y de confecciones, están integradas tanto por elementos humanos como técnicos y su función es la obtención de utilidades a través del desarrollo de su objeto social. Dentro de ésta categoría se encuentran todas aquellas unidades que incursionan en el sector de manera directa o indirecta y su interés radica en la generación de Valor Agregado, aumento de las ventas, entre otras.

### **2.2.3 ASCOLTEX (ASCOLTEX)**

“La Asociación Colombiana de Productores Textiles -ASCOLTEX-, es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo fomentar, difundir programas que desarrollen y proyecten el sector textil y de confecciones en Colombia. Está integrado por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a sectores de la industrial textil, de la confección del cuero y del calzado”.<sup>25</sup>

### **2.2.4 GOBIERNO COLOMBIANO (GOB COL)**

“El Gobierno, como tal, es aquella estructura que ejerce diversas actividades estatales, está formado por el Presidente y un número variable de Ministros. En el caso colombiano, dentro del conjunto de organismos estatales que influyen el sector se encuentran el Ministerio de Turismo, Industria y Comercio, el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Protección Social, DIAN, entre otras instituciones, que se encargan de expresar en términos comerciales el poder estatal.

---

<sup>25</sup> Definición adaptada extraída de <http://www.caracol.com.co/oir.aspx?id=593947> , De Mayo 14 de 2008

El gobierno Colombiano es un actor que impacta de manera directa y multidisciplinariamente al sector de estudio, especialmente en materia tributaria ya que dentro de las obligaciones del Estado se encuentra la recaudación de aportes obligatorios de todos los miembros del Estado (Impuestos), hechos en dinero, para construir infraestructura y empresas de servicios públicos y con ello generar beneficios a nivel social”<sup>26</sup>.

### **2.2.5 ENTIDADES FINANCIERAS (ENT FIN)**

“Son aquellos organismos del sector financiero que tiene como objetivo proveer las actividades crediticias, además de diseño, asesoramiento, organización y dirección de préstamos para diferentes fines tales como aquellos dirigidos al pago de proveedores, a la reconversión tecnológica y aquellos con fines de capacitación y desarrollo de personal. La entidad encargada de agremiar y regular a estas entidades financieras es la ASOBANCARIA”.<sup>27</sup>

### **2.2.6 SENA (SENA)**

“El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, es la institución pública colombiana encargada de la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los colombianos ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. El SENA es la principal institución del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo.

---

<sup>26</sup> Definición adaptada extraída de <http://web.presidencia.gov.co/> , De Mayo 14 de 2009

<sup>27</sup> Definición adaptada extraída de <http://www.asobancaria.com/subCategorias.jsp?id=22> de Mayo 14 de 2009

El SENA contempla diversos programas relacionados directamente con la cadena textil colombiana, como por ejemplo, confección y manufacturas de prendas de vestir, manufacturas de calzado, tecnología textil, entre otros”.<sup>28</sup>

### **2.2.7 Proveedores (PROVE)**

Los proveedores textiles son aquellas empresas encargadas de abastecer y suministrar a las empresas de confecciones (Sector de Estudio) de diversos tipos de Materias primas e insumos y pueden ubicarse en diferentes partes de la cadena de abastecimiento. Representan vital importancia para el sector de estudio, especialmente aquellos proveedores de las telas ya que son la materia prima más importante en todo el proceso, y así también, los proveedores de otras materias como cremalleras, hilos, botones, químicos etc.

Para un buen desempeño de la cadena los proveedores textiles deben caracterizarse por la agilidad en los procesos de almacenamiento y despacho, flexibilidad en los alistamientos de pedidos, automatización en los procesos logísticos.

### **2.2.8 Clientes (CLIE)**

“Es la figura que accede a adquirir un bien (prenda de vestir) por medio de una transacción comercial, Aquí, se consideran 3 tipos de clientes: el Cliente Corporativo que lo componen todas aquellas empresas que buscan dotaciones, las Grandes Superficies quienes tienen un alto poder de negociación debido a los volúmenes de compra y el cliente final a quien va dirigida la mayor parte de la producción”<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Definición adaptada extraída de , <http://ofertaeducativa.sena.edu.co/> de Mayo 14 de 2009

<sup>29</sup> Definición adaptada extraída de , <http://www.economicas-online.com/glosarios/terminos.htm> de 14 de Mayo de 2009

### **2.2.9 ANALDEX (ANAL)**

“Asociación Nacional de Comercio Exterior -ANALDEX- creada para impulsar el proceso de internacionalización colombiano, generación de propuestas para mejorar las normas e instrumentos que afectan el comercio exterior, ayudando a crear y promover una cultura exportadora y de apoyo para el incremento de la competitividad de los diferentes sectores.

Es el gremio líder del Comercio Exterior, la competitividad y el desarrollo regional en Colombia; sus objetivos son determinantes para la creación, desarrollo y capacitación de sectores y empresas globalizadas y contribuyen a la conquista de nuevos mercados para lograr que las exportaciones y el comercio exterior sean el principal motor de desarrollo, empleo y riqueza nacional”.<sup>30</sup>

### **2.2.10 PROEXPORT (PROEX)**

“Es una organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo nacional y la Inversión Extranjera en Colombia. A través de una red nacional e internacional de oficinas, brindan apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, buscando la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios.

Uno de sus objetivos primordiales es mejorar la percepción de Colombia a nivel nacional e internacional, generando un ambiente que facilite el desarrollo y cierre de los negocios internacionales para nuestro país”.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Definición adaptada extraída de , <http://www.analdex.org/eContent/CategoryDetail.asp?IDCategory=16&Name=About%20Us> de 14 de Mayo de 2009

<sup>31</sup> Definición adaptada extraída de,

### **2.2.11 CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (CCB)**

“Es una institución de servicios, de carácter privado, sin ánimo de lucro, que promueve con proyección nacional e internacional, el mejoramiento de la competitividad de Bogotá y su región, el desarrollo de la comunidad empresarial para la generación de riqueza y el mejoramiento de la calidad de vida y el medio ambiente.

Contribuye a la eficiencia del mercado a través de la administración y promoción de sistemas públicos de información empresarial, métodos alternativos de resolución de controversias y realización de otras funciones delegadas por la Ley”.<sup>32</sup>

### **2.2.12 ICONTEC (ICONT)**

“El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación-ICONTEC- es un organismo multinacional de carácter privado, sin ánimo de lucro, que trabaja para fomentar la normalización, la certificación, la metrología y la gestión de la calidad en Colombia. Está conformado por la vinculación voluntaria de representantes del Gobierno Nacional, de los sectores privados de la producción, distribución y consumo, el sector tecnológico en sus diferentes ramas y por todas aquellas personas jurídicas y naturales que tengan interés en pertenecer a él.

---

[http://www.proexport.com.co/vbecontent/newsdetail.asp?id=313&idcompany=16&ItemMenu=5\\_250](http://www.proexport.com.co/vbecontent/newsdetail.asp?id=313&idcompany=16&ItemMenu=5_250), de 14 de Mayo de 2009

<sup>32</sup> Definición adaptada extraída de, <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=98&conID=251> de 14 de Mayo de 2009

En el campo de la normalización, la misión del Instituto es promover, desarrollar y guiar la aplicación de Normas Técnicas Colombianas (NTC) y otros documentos normativos, con el fin de alcanzar una economía óptima de conjunto, el mejoramiento de la calidad y también facilitar las relaciones cliente-proveedor en el ámbito empresarial nacional o internacional<sup>33</sup>.

A partir de la información anterior, se calificaron dos matrices: la *Matriz de Influencia entre Actores* y la *Matriz de Influencia Actor – Objetivo*, según unas escalas predeterminadas por el software. Tras lo anterior, se obtuvieron las siguientes *Balanzas de fuerza de los actores por cada uno de los objetivos estratégicos*<sup>34</sup> planteados, cuyos análisis se muestran a continuación:

### **2.3 ANÁLISIS DE BALANZAS MACTOR**

---

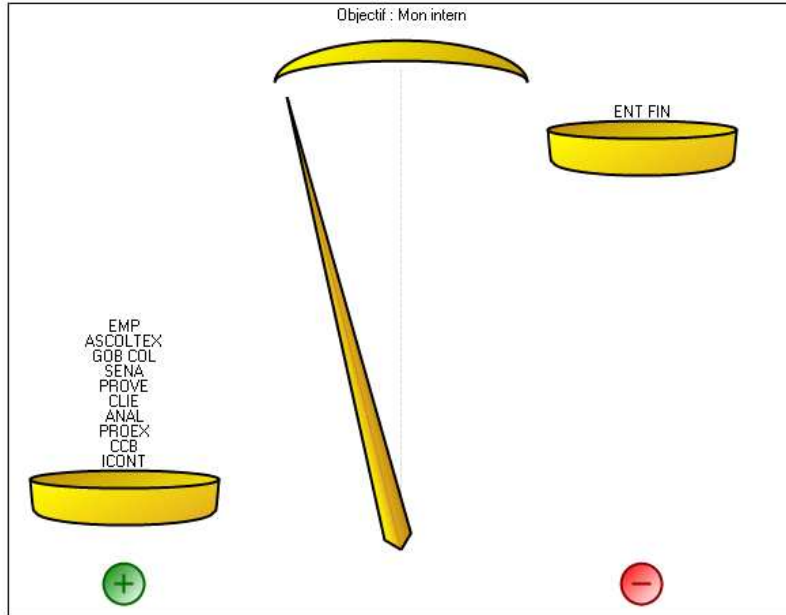
<sup>33</sup> Definición adaptada extraída de, <http://www.icontec.org/BancoConocimiento/I/icontec/icontec.asp?CodIdioma=ESP&codMenu=68&codSubMenu=0&codItem=0>, de 14 de Mayo de 2009

<sup>34</sup> Ver, “*Enseñando prospectiva*” p. 46

### 2.3.1. Balanza No. 1

Grafica 5: Balanza No. 1

Balance des rapports de force MMIDI



Fuente: Del reporte del mactor

**Objetivo No. 1:** Monitorear las tendencias del mercado internacional.

Tabla 20: objetivo No. 1: Monitorear las tendencias del mercado internacional

ACTOR	Acciones en posición inicial	Acciones con variación de la posición
Gobierno (+)	<p>1. Ofrecer información a los exportadores y empresarios del sector sobre los renglones básicos de la exportación de los productos, políticas para exportar en cada uno de los países, perfil de los consumidores y moda a nivel internacional.</p>	<p>1. Ofrecer información sobre los procedimientos requeridos para exportar sin poseer información y estudios acerca de los países referentes de la moda.</p>
	<p>2. Realizar trimestralmente encuestas a las empresas y las asociaciones, con el fin de obtener información sobre las tendencias que se impondrán en el mundo y así</p>	

	actualizar a las empresas.	
<b>Empresas (+)</b>	<p>1. Organizar un equipo con personal de diferentes áreas como diseño, ventas, merchandising, producción, finanzas y marketing; con el fin de consolidar las ideas acerca de los productos que proponga el área de diseño a partir del estudio de mercados que realice a nivel internacional.</p>	<p>1. La función de realizar todas las etapas de la creación de nuevas tendencias y productos es exclusiva del área de diseño.</p>
		<p>2. Ignorar el perfil del consumidor.</p>
	<p>2. Realizar estudios permanentes del perfil de los consumidores, las preferencias, el poder adquisitivo y las tendencias actuales y futuras.</p>	<p>3. Mostrar Indiferencia frente a la moda y tendencias que se presentan en los países representativos de la moda en el mundo.</p>
	<p>3. Llevar a cabo una asociatividad con otras empresas del sector, en donde se distribuyan las actividades a realizar, teniendo en cuenta las habilidades de cada una de las empresas en dichas actividades, esto con el fin de realizar estudios de mercados más oportunos.</p>	
<b>ASCOLTEX (+)</b>	<p>1. Brindar asesoría de las tendencias que se imponen para el sector textil-confecciones, realizar diagnósticos del comportamiento de las tendencias de la moda a nivel internacional, con el fin de incursionar con las nuevas tendencias a nivel nacional.</p>	<p>1. Otorgar asesoría en los procedimientos a tener en cuenta para exportar, sin tener un acompañamiento directo con el empresario en el estudio de mercados y viabilidad que este realice.</p>
		<p>2. Promover el desarrollo y</p>

		mejoramiento continuo de las empresas teniendo como referente la moda y las tendencias que se pronostiquen a nivel local y nacional.
	2. Analizar el perfil del consumidor local, nacional e internacional.	
	3. Promover el desarrollo y mejoramiento continuo en investigación y desarrollo de nuevos productos de las empresas afiliadas.	
<b>ANALDEX (+)</b>	1. Buscar nuevas oportunidades de negocio a nivel internacional para las empresas asociadas a la asociación, teniendo en cuenta de que se lleve a cabo una asesoría y acompañamiento en el estudio de mercados y lo relacionado al consumidor y la moda.	1. Ofrecer oportunidades de negocio para las empresas colombianas en el exterior, funcionando como un agente que solo realiza la función de contactar a la empresa colombiana con la del exterior.
	2. En asociación con la ANDI realizar monitoreos y estadísticas del mercado internacional.	2. Poseer una base de datos del monitoreo a nivel internacional del perfil de los clientes, la moda y las tendencias, sin consolidarla ni compararla con la que realizan otras asociaciones.
<b>Proexport (+)</b>	1. Elaborar bases de datos sólidas sobre el mercado local, nacional e internacional en asociación con la ANDI.	1. Llevar a cabo estudios, asesorías y consultorías con las empresas del sector sin elaborar bases de datos de esto.
	2. Realizar consultorías y capacitaciones a las empresas en cuanto a estudios del mercado y la moda internacional a través de convenios con diferentes instituciones de educación superior.	2. Otorgar información a las empresas sin llevar a cabo retroalimentación.

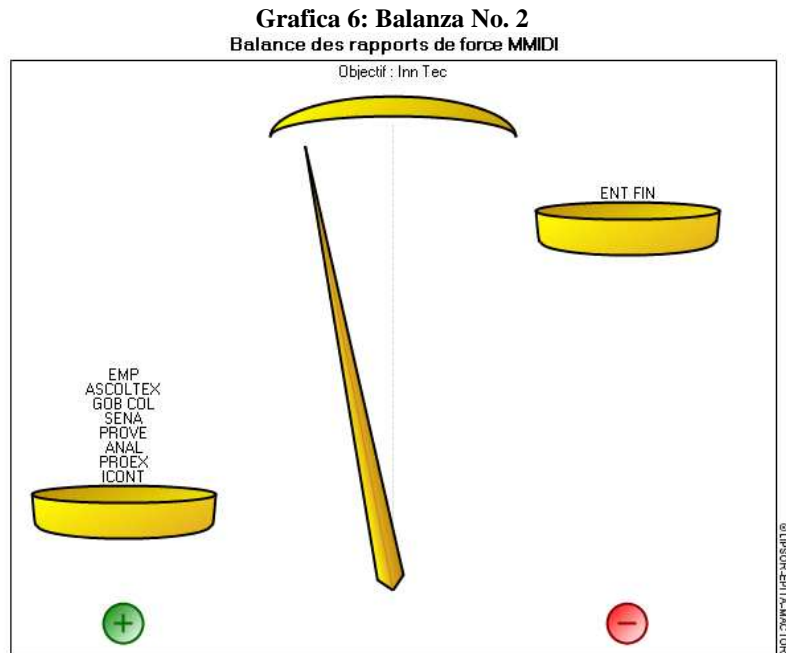
	<p><b>3. Otorgar información acerca de los procedimientos de exportación y políticas comerciales utilizadas en otros países y llevar a cabo un acompañamiento y retroalimentación de las empresas.</b></p>	
<p><b>Cámara de Comercio de Bogotá (+)</b></p>	<p><b>1. Capacitar a los empresarios del sector en la realización de proyectos empresariales de estudios de mercados en el exterior, con el fin de la obtención de préstamos con los bancos de segundo piso para la realización de las actividades del monitoreo internacional.</b></p>	<p><b>1. Aprobar y dar el visto bueno a proyectos para llevar a cabo actividades de monitoreo internacional sin realizar una capacitación previa a los empresarios.</b></p>
		<p><b>2. Ofrecer seminarios y cursos que solo estén relacionados con temas administrativos.</b></p>
	<p><b>2. Realizar ferias y eventos en donde se inviten empresarios y compradores de diferentes países del mundo que quieran realizar negocios con empresas colombianas, y con ello, no sólo lograr internacionalizar las empresas sino también permitir que los empresarios colombianos conozcan las necesidades y gustos de los diferentes mercados.</b></p>	<p><b>3. Realizar estudios e investigaciones sobre comercio exterior sin tener como referente el mercado de los países representativos de la moda.</b></p>
	<p><b>3. Ofrecer seminarios, cursos o diplomados relacionados con las formas de competir a nivel internacional, técnicas de estudios de mercados internacionales, la moda y las tendencias en el mundo en textil y confecciones.</b></p>	

	<p><b>4.</b> Ampliar sus estudios e investigaciones en la categoría de comercio exterior e internacionalización, profundizando en temas como la moda, las tendencias a nivel internacional y el perfil de los consumidores de los países representativos de la moda.</p>	
<b>SENA (+)</b>	<p><b>1.</b> Capacitar a los empresarios en la realización de monitoreos a nivel internacional.</p>	<p><b>1.</b> Capacitar a las empresas sobre las tendencias de la moda a nivel local y nacional, sin llevar a cabo estudios ni comparaciones con las tendencias que se presentan a nivel internacional.</p>
	<p><b>2.</b> Capacitar en el estudio de todas las clases de textiles, insumos, y materias primas, con el fin de conocer e identificar más fácilmente lo que se impone en las grandes pasarelas a nivel internacional.</p>	
<b>ICONTEC (+)</b>	<p><b>1.</b> Brindar apoyo empresarial y asesoría personalizada en la realización de monitoreos del sector en el exterior.</p>	<p><b>1.</b> Llevar a cabo estudios sobre el estado del sector y la moda en Colombia, sin tener en cuenta el estado del sector y la moda en otros países del mundo.</p>
	<p><b>2.</b> Realizar estudios sobre las tendencias y la moda a nivel internacional.</p>	
<b>Proveedores (+)</b>	<p><b>1.</b> Llevar a cabo sus propios monitoreos sobre lo que se impondrá a futuro en materias primas e insumos.</p>	<p><b>1.</b> Producir materias primas e insumos, llevando a cabo un control durante la producción, pero sin llevar a cabo un análisis posterior sobre las características fisicoquímicas resultantes del proceso.</p>
<b>Clientes (+)</b>	<p><b>1.</b> Aconsejar a las empresas sobre lo que les gustaría, y esto a su vez da un reflejo sobre las tendencias que se están imponiendo.</p>	<p><b>1.</b> Las empresas no le ofrecen la suficiente confianza al cliente para que ellos les puedan transmitir y comunicar sus verdaderas necesidades.</p>

<b>Entidades Financieras (-)</b>	<b>1. No otorgar créditos a los proyectos de las empresas para monitoreo internacional.</b>	<b>1. Dar prioridad a los créditos para los proyectos de monitoreo internacional de las empresas y a su vez que estos sean blandos.</b>

*Fuente: De los autores*

### 2.3.2. Balanza No. 2



*Fuente: Del reporte del Mactor.*

**Objetivo No. 2:** Innovación tecnológica.

**Tabla 21: Objetivo No. 2: Innovación tecnológica**

ACTOR	Acciones en posición inicial	Acciones con variación de la posición
<b>Empresas (+)</b>	<b>1.</b> Visitar a las distintas ferias locales y nacionales en donde se encuentren tecnologías para las diferentes áreas de las organizaciones.	<b>1.</b> Disminuir el interés por las ferias y eventos donde se expongan diferentes tipos de tecnologías, ya que son muy costosas y por lo tanto inalcanzables por las empresas del sector.
	<b>2.</b> Realizar diagnósticos de mejoramiento continuo, con el fin de identificar si la tecnología actualmente	<b>2.</b> Vivir el día a día de las empresas, sin llevar a cabo una planeación, ni un plan de mejoramiento continuo.

	utilizada por ellos es útil y tiene la capacidad de respuesta necesaria para atacar al mercado objetivo.	
<b>ASCOLTEX (+)</b>	1. Realizar consultorías y auditorías, en donde se promueva el mejoramiento continuo de los procesos, con el fin de que estos sean más eficientes, a través de tecnologías innovadoras accesibles a las empresas y que se acomoden a sus necesidades.	1. Proponer a las empresas tecnologías innovadoras que no sean acordes con su estrategia y políticas, o que el costo de la obtención de estas, sea mayor a los beneficios que puedan obtener.
	2. Tener un centro de investigación y desarrollo de tecnología, para poder ofrecerle mayor información a las empresas.	
<b>Gobierno (+)</b>	1. Poseer líneas de crédito útiles para la elaboración de proyectos de innovación en tecnología para las empresas del sector, tales como: Bogotá sin hambre y línea 195.	1. Renovar la APTDEA con Estados Unidos para mantener las preferencias arancelarias, y seguir posponiendo el TLC.
	2. La aprobación del TLC, logrando incluir a la tecnología y maquinaria utilizada en el sector como subpartidas exentas de aranceles.	
<b>SENA (+)</b>	1. Realizar capacitaciones en cuanto a la última tecnología utilizada en el sector, la forma de utilizarla, los costos y los beneficios.	1. Capacitar a las empresas en cuanto a las tecnologías existentes en el sector, sin tener en cuenta las tecnologías de punta que se imponen en países como Italia o Japón.
<b>Proveedores</b>	1. Llevar a cabo acompañamiento y	1. Llevar a cabo la venta de tecnología,

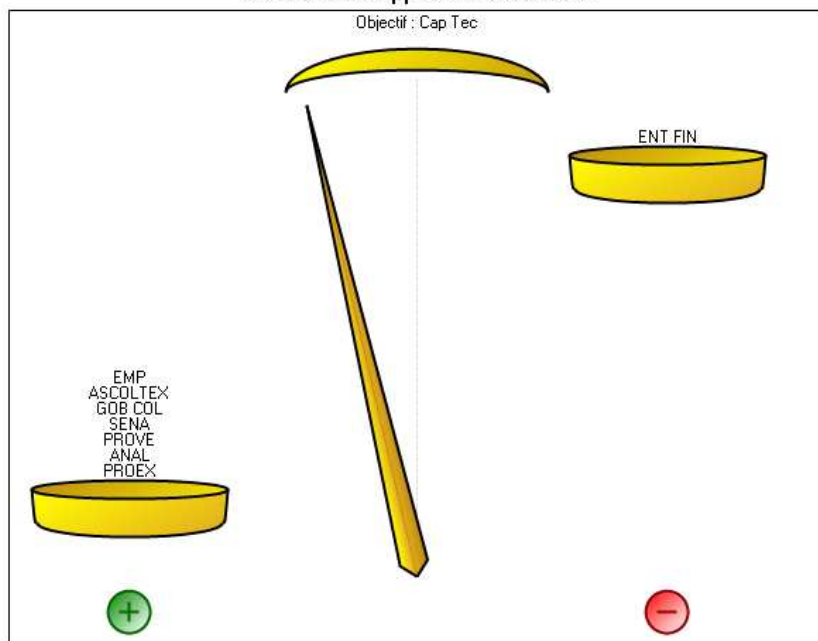
<b>(+)</b>	capacitación postventa con el fin de que se utilice adecuadamente la tecnología y se aproveche al máximo su capacidad.	prestando únicamente soporte técnico posventa.
<b>ANALDEX (+)</b>	1. Aconsejar a las empresas sobre el tipo de tecnología adecuada a utilizar, para que al optimizar sus procesos, estas empresas sean competitivas a nivel internacional, y puedan llegar a lograr la capacidad de respuesta exigida en los mercados internacionales.	1. Poseer poco conocimiento en tecnología de punta utilizada en el sector.
	2. En asociación con la ANDI realizar estadísticas de las tecnologías y maquinarias utilizadas a nivel nacional e internacional en las empresas del sector.	
<b>Proexport (+)</b>	1. Generar alternativas de compra de tecnología, evaluando los proyectos para darles el visto bueno y así la banca de segundo piso les otorgue los préstamos.	1. Evaluar proyectos para compra de tecnología existente en el sector, sin aprobar y dar el visto bueno a los proyectos destinados a la compra de tecnología de punta.
	2. Realiza asesorías y consultorías, para identificar si con la tecnología existente en las empresas se pueda llegar a competir en los mercados externos.	
	3. Poseer líneas de crédito para las empresas que realicen proyectos en innovación tecnológica.	

<b>ICONTEC (+)</b>	<p>1. A través de la generación de normas y procedimientos se promueve el desarrollo de nuevas tecnologías con el fin de cumplir con lo establecido, y así generar productos de alto nivel de calidad, satisfacer las necesidades de los clientes y a su vez ser reconocidos en el mercado por llevar a cabo prácticas empresariales avaladas por el Icontec.</p>	<p>1. Otorgar normas flexibles en la regulación del medio ambiente, la calidad de los productos y el servicio al cliente.</p>
<b>Entidades Financieras (-)</b>	<p>1. Otorgar créditos con altos intereses para la obtención de tecnología de punta.</p>	<p>1. Otorgar este tipo de créditos solo a las grandes empresas que están muy bien posicionadas y se han internacionalizado, sin tener en cuenta a las medianas empresas Colombianas que solo atienden el mercado local y nacional.</p>

*Fuente: De los autores*

### **2.3.3. Balanza No. 3**

**Grafica 7: Balanza No. 3**  
**Balance des rapports de force MMIDI**



Fuente: Del reporte del Mactor

**Objetivo No. 3: Capacitación en tecnologías**

**Tabla 22: Objetivo No. 3: Capacitación en tecnologías**

ACTOR	Acciones en posición inicial	Acciones con variación de la posición
<b>Empresas (+)</b>	1. Antes de obtener tecnología, se debe capacitar a los empleados en su uso.	1. Obtener la tecnología y luego llevar a cabo una capacitación posterior.
	2. Tener un proveedor de tecnología que realice capacitaciones antes de obtenerla y que preste servicio postventa ante los inconvenientes que se tengan.	2. Tener un proveedor de tecnología que realice una capacitación previa a la compra y que preste un servicio postventa inoportuno.
	3. Realizar permanentemente diagnósticos para observar si la	3. No poseer ningún tipo de control para observar el funcionamiento de la tecnología.

	tecnología está siendo bien utilizada y si se está aprovechando al máximo su capacidad.	
<b>ASCOLTEX (+)</b>	1. Llevar a cabo auditorias en el manejo de la tecnología de punta y la existente en el sector en donde se identifiquen procedimientos más eficientes y se eliminen los desperdicios.	1. Llevar a cabo auditorias esporádicas sin realizar comparaciones con lo que se ha venido presentando, para observar el mejoramiento de los procedimientos en la utilización de la tecnología.
	2. Con el apoyo de empresas que ofrecen tecnología para el sector, tener comunicación directa con el fin de mantenerse actualizados sobre la tecnología ofrecida en el mercado y así transmitírselo a los empresarios.	2. No tener un conocimiento profundo de los proveedores de tecnología del sector.
<b>Gobierno (+)</b>	1. A través de convenios que haga el Ministerio de Industria y Comercio con instituciones educativas, ofrecer líneas de capacitación en tecnología para el sector.	1. No ofrecer ningún tipo de incentivo a las empresas que lleven a cabo capacitaciones a sus empleados.
	2. Ofrecer un bono que le permite a las empresas que capacita permanentemente a sus empleados en tecnología obtener un abono o descuento en el pago de sus impuestos.	
<b>SENA (+)</b>	1. Capacitar a las empresas en el uso de tecnologías, a través de cursos	1. Ofrecer pocos cursos en temas como tecnología y tener capacitadores con

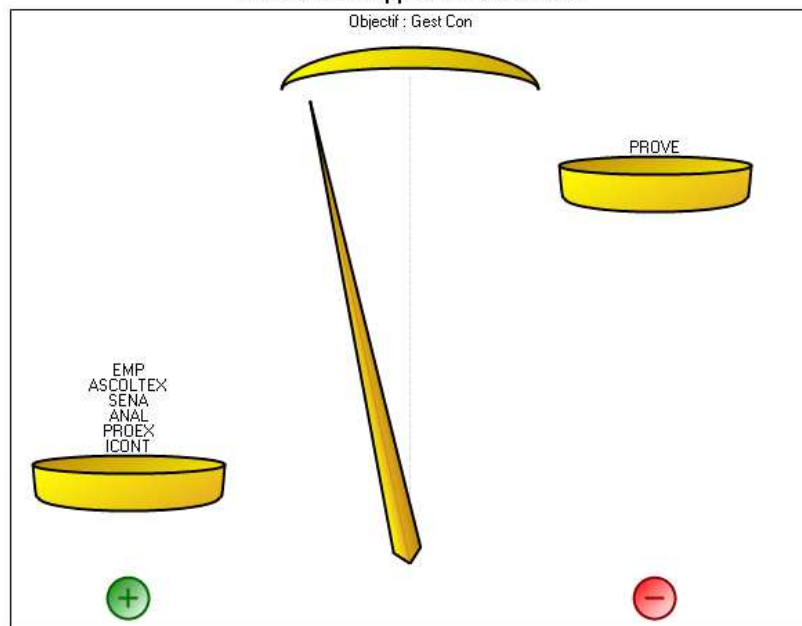
	ofrecidos.	poca capacidad investigativa.
	<p>2. Auditar a las empresas, con el fin de emprender un plan de mejoramiento continuo de los procedimientos que impliquen el uso de tecnologías.</p>	
	<p>3. Tener un área de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para el sector.</p>	
<b>Proveedores (+)</b>	<p>1. Llevar a cabo acompañamiento técnico y capacitación preventiva y postventa con el fin de que se utilice adecuadamente la tecnología y se aproveche al máximo su capacidad.</p>	<p>1. Llevar a cabo la venta de tecnología sin acompañamiento a las empresas.</p>
<b>ANALDEX (+)</b>	<p>1. Establecer convenios con instituciones que realizan capacitaciones en el exterior, con el fin de lograr que estos capaciten a las empresas colombianas afiliadas a la asociación.</p>	<p>1. Establecer convenios con instituciones locales y nacionales que capacitan a las empresas en tecnología.</p>
<b>Proexport (+)</b>	<p>1. Ofrecer líneas de crédito para proyectos de capacitación de las empresas en tecnologías del sector.</p>	<p>1. Ofrecer pocas líneas de créditos para proyectos de capacitación en las empresas.</p>
	<p>2. Establecer convenios con instituciones educativas para la realización de investigaciones de la</p>	<p>2. Realizar las investigaciones de la tecnología utilizada en el mundo sin</p>

	tecnología que se esté usando en todo el mundo con el fin de ampliarle el panorama a los empresarios sobre este tema.	realizar retroalimentación a los empresarios.
<b>Entidades Financieras (-)</b>	1. Aprobar pocos proyectos de las empresas relacionados con inversión en capacitación para el uso de tecnologías.	1. Ofrecer créditos blandos para proyectos dirigidos hacia la capacitación de las empresas en tecnología.
	2. Ofrecer altas tasas de interés para proyectos dirigidos hacia la capacitación en tecnología.	

Fuente: De los autores

### 2.3.4. Balanza No. 4

**Grafica 8: Balanza No. 4**  
Balance des rapports de force MMIDI



**Objetivo No. 4:** Gestionar el conocimiento

**Tabla 23: Objetivo No. 4: Gestionar el conocimiento**

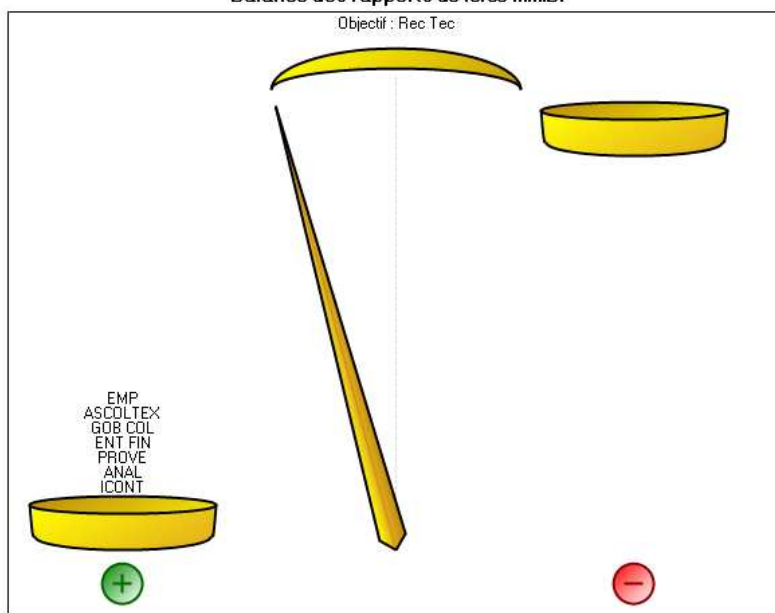
<b>ACTOR</b>	<b>Acciones en posición inicial</b>	<b>Acciones con variación de la posición</b>
<b>Empresas (+)</b>	<p>1. Redactar y plasmar los procedimientos de todas las áreas de la empresa en donde se tenga en cuenta el alcance, el objetivo, los responsables, los pasos a seguir, diagramas de flujo, documentos de referencias y glosarios, también se pueden implementar los manuales de funciones de cada uno de los cargos.</p>	<p>1. Orientar los procedimientos y conocimientos de las áreas a las personas, haciéndolas indispensables para la realización de las diferentes tareas, inmortalizando el conocimiento en una sola persona.</p>
	<p>2. Implementar tecnologías de información donde se tengan en cuenta todas las áreas de la organización.</p>	
	<p>3. Tener programas de recuperación de información generada en las empresas.</p>	
<b>ASCOLTEX (+)</b>	<p>1. Realizar auditorías sobre la forma de realizar procedimientos y manuales de funciones y la forma como se pueden mejorar los procesos actuales.</p>	<p>1. Realizar autorías acerca de la forma de realizar los procesos sin antes hacer un diagnostico de los procedimientos que se están llevando a cabo actualmente.</p>
<b>SENA (+)</b>	<p>1. Capacitar a las empresas en la utilización de diferentes tecnologías de información.</p>	<p>1. Poseer pocas líneas de capacitación sobre los sistemas de información.</p>
<b>ANALDEX (+)</b>	<p>1. Auditar a las empresas en el establecimiento de procedimientos con</p>	<p>1. No prestar auditorias a las empresas en el establecimiento de procedimientos</p>

	miras a tener procesos más eficientes que los hagan competitivos a nivel internacional.	con miras a tener procesos más eficientes que los hagan competitivos a nivel internacional.
<b>Proexport (+)</b>	1. A través de convenios con instituciones educativas llevar a cabo la elaboración de los manuales de funciones y procedimientos de las empresas.	1. Las instituciones educativas no saben cómo se deben realizar los procedimientos y manuales de funciones en las empresas.
<b>ICONTEC (+)</b>	1. Puede presionar a las empresas en los procesos de acreditación a que posean unos procedimientos claros y establecidos.	1. Es flexible con sus normas de acreditación y no exige el establecimiento oficial de procedimientos, políticas y lineamientos.
<b>Proveedores (-)</b>	1. Ofrecer tecnologías de información que no sean adecuadas a las estrategias de las empresas que la están adquiriendo.	1. Ofrecer tecnologías de información que sean adecuadas para las empresas que la están adquiriendo.
	2. Dar falsas expectativas sobre los beneficios de la tecnología de información.	2. Dar a conocer los beneficios reales de la tecnología de información.
	3. Ofrecer un mal e inoportuno servicio postventa ante los inconvenientes que se vayan presentando.	3. Ofrecer un completo y oportuno soporte técnico.

*Fuente: de los autores*

### **2.3.5. Balanza No. 5**

**Grafica 9: Balanza No. 5**  
**Balance des rapports de force MMIDI**



Fuente: Del reporte del Mactor

**Objetivo No. 5:** Aprovechar la reconversión tecnológica

**Tabla 24: Objetivo No. 5: Aprovechar la reconversión tecnológica**

ACTOR	Acciones en posición inicial	Acciones con variación de la posición
Empresas (+)	1. Visitar a las distintas ferias locales y nacionales en donde se encuentren tecnologías para las diferentes áreas de las organizaciones.	1. Asistir a ferias y eventos donde solo se expongan tecnologías para el área de producción de las empresas.
	2. Realizar diagnósticos de mejoramiento continuo, con el fin de identificar si la tecnología actualmente utilizada por ellos es útil y tiene la capacidad de respuesta necesaria para atacar al mercado objetivo, o si es necesario abolir toda la tecnología utilizada en la actualidad con el de alcanzar las metas fijadas.	2. Vivir el día a día de las empresas, sin llevar a cabo una planeación, ni tener en cuenta la complejidad del entorno cambiante de la tecnología.

	<p>3. Replantearse continuamente el enfoque de cliente y el enfoque de mercados, teniendo en cuenta si se desea atacar al mercado nacional, local o internacional y si se quiere ser competitivo a nivel internacional.</p>	
<b>ASCOLTEX (+)</b>	<p>1. Realizar consultorías y auditorías, en donde se promueva el mejoramiento continuo de los procesos, con el fin de que estos sean más eficientes, a través de tecnologías innovadoras accesibles a las empresas y que se acomoden a sus necesidades.</p>	<p>1. Llevar a cabo auditorías sin tener un control posterior de los procedimientos en la utilización de la tecnología.</p>
	<p>2. Tener un centro de investigación y desarrollo de tecnología, para poder ofrecerle mayor información a las empresas.</p>	<p>2. No tener un conocimiento profundo sobre los procedimientos a tener en cuenta para llevar a cabo una efectiva reconversión tecnológica.</p>
<b>Gobierno (+)</b>	<p>1. Generar alternativas de compra para reconversión tecnológica, evaluando los proyectos a través de Proexport para darles el visto bueno y así la banca de segundo piso les otorgue los préstamos.</p>	<p>1. Renovar la APTDEA con Estados Unidos para mantener las preferencias arancelarias, y seguir posponiendo el TLC.</p>
	<p>2. Acelerar la aprobación del TLC, con el fin de importar nueva tecnología con cero arancel.</p>	
<b>Entidades Financieras (+)</b>	<p>1. Ofrecer créditos blandos para proyectos de reconversión</p>	<p>1. Ofrecer altas tasas de interés para proyectos de reconversión tecnológica.</p>

	tecnológica.	
	2. Otorgar los créditos a los proyectos que estén avalados por instituciones como la Cámara de Comercio, el SENA o Proexport.	2. Otorgar créditos de reconversión tecnológica solo a las grandes empresas del sector.
<b>Proveedores (+)</b>	1. Llevar a cabo acompañamiento técnico y capacitación preventiva y postventa con el fin de que se utilice adecuadamente la nueva tecnología y se aproveche al máximo su capacidad. Poseer centros de investigación y desarrollo de nueva tecnología de punta para el sector.	1. Llevar a cabo la venta de tecnología sin prestar soporte postventa ni capacitaciones de su uso.
<b>ANALDEX (+)</b>	1. Aconsejar a las empresas sobre la necesidad de llevar a cabo la reconversión tecnológica, cuando los procesos son ineficientes y no van acordes a la estrategia ni tengan una capacidad de respuesta adecuada.	1. Poseer poco conocimiento en tecnología de punta utilizada en el sector.
<b>ICONTEC (+)</b>	1. Implementar nuevas normas ambientales y de calidad con el fin de que las empresas del sector se vean obligados mejorar sus procesos y a ofrecer productos de mayor calidad.	1. Ser flexible con las empresas en cuanto a normatividad ambiental, de calidad y de servicio al cliente.

Fuente: De los autores

### 2.3.6. Balanza No. 6



*Fuente: Del reporte del Mactor*

**Objetivo No. 6:** Controlar la entrada de productos de China.

**Tabla 25: Objetivo No. 6: Controlar la entrada de productos de China.**

ACTOR	Acciones en posición inicial	Acciones con variación de la posición
<b>DIAN (+)</b>	1. Ampliar el número de policías de Aduanas que ejercen en los puertos y con ello el número de incautaciones de mercancía ilegal.	1. Disminuir en pie de fuerza aduanero en los puertos.
	2. Tener mayor participación en los eventos de la industria para recalcar los daños que causa el contrabando a las empresas de toda la cadena.	2. Flexibilizar el reglamento para la entrada de mercancía textil al país.
	3. Dar a conocer los estudios	3. Disminuir el presupuesto para la participación en foros y eventos nacionales del sector textil.
		4. Desestimular los estudios y las

	realizados por el equipo de investigación sobre contrabando, falsificación.	investigaciones sobre contrabando y falsificación.
	4. Mostrar a los Empresarios el SYGA( Sistema de información Aduanera) para que con esto los empresarios tengan un conocimiento más detallado de cómo funciona el sistema de reglamentación de las inspecciones.	5. Disminuir y flexibilizar el número de inspecciones a las empresas de dudosa reputación en el sector.
<b>Empresas (+)</b>	1. Denunciar las irregularidades que son evidentes en algunas empresas.	1. Comprar mercancía de contrabando efectuando acciones de doble facturación o de cambio de precios en las facturas.
	2. Realizar estudios a nivel interno y externo para mostrar el impacto negativo del contrabando a nivel financiero y donde se ligue al contrabando con el desempleo en las empresas del sector.	2. Efectuar acciones de soborno a funcionarios de la DIAN
	3. Generar conciencia en el consumidor del perjuicio que causa comprar mercancía de contrabando para toda industria nacional.	3. Mostrar Indiferencia frente al auge del contrabando.
<b>ASCOLTEX (+)</b>	1. Generar estudios de mayor profundidad sobre el problema del contrabando y sus impactos en el empleo y la estabilidad económica de la nación.	1. Mostrar Indiferencia frente al auge del contrabando
	2. Trabajar con el cliente final para	2. Desestimular el uso de materias primas legales en las empresas.

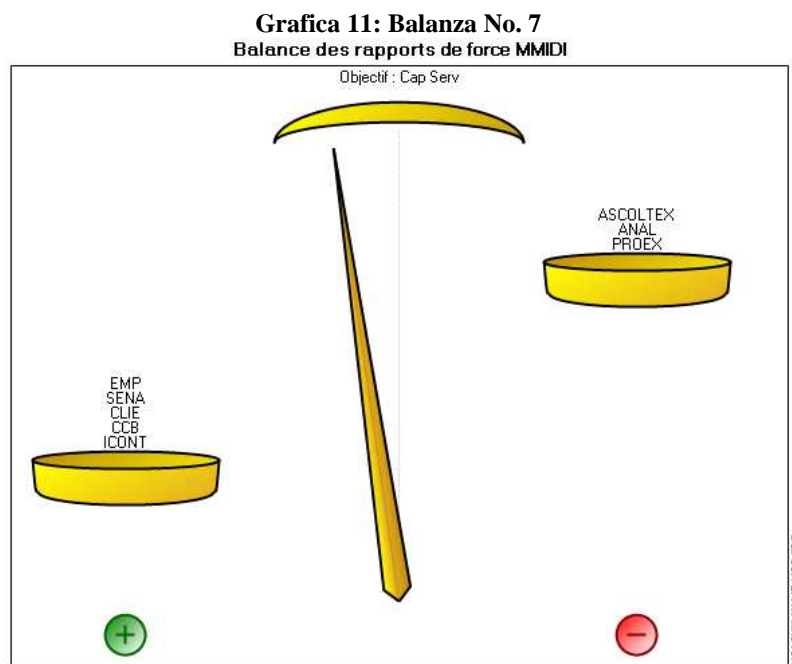
	<p>generar conciencia del daño del contrabando.</p> <p><b>3.</b> Establecer alianzas con entes como la DIAN para efectuar labores de vigilancia a otras empresas de difícil captación.</p>	<p><b>3.</b> Estimular al cliente final para la compra de productos de dudosa procedencia.</p>
<b>ANALDEX (+)</b>	<p><b>1.</b> Realizar foros y eventos junto con entidades como la DIAN, FEDESAROLLO, ANDI, CONFECAMARAS, para mostrar el daño del contrabando a toda la cadena productiva.</p>	<p><b>1.</b> Afiliar a la asociación a empresarios de dudosa reputación o con señalamientos de problemas de contrabando.</p>
	<p><b>2.</b> Presionar a asociaciones similares en Panamá para aprobar el acuerdo aduanero, con el cual se contrarrestar el contrabando en un 36% en el país.</p>	<p><b>2.</b> Romper las alianzas que tiene con entes como DIAN, FEDESAROLLO, ANDI, CONFECAMARAS para la lucha contra el contrabando.</p>
	<p><b>3.</b> Estimular a las empresas para comprar materia prima sólo a proveedores estipulados como empresarios comprometidos contra el contrabando.</p>	
<b>Proexport (+)</b>	<p><b>1.</b> Incrementar el número de boletines físicos y virtuales que hacen referencia al contrabando y como las empresas pueden combatirlo.</p>	<p><b>1.</b> Relegar los artículos de la lucha contra el contrabando a boletines físicos únicamente.</p>
	<p><b>2.</b> Recalcar en las ruedas y macrorruedas internacionales la labor de las autoridades colombianas contra el contrabando.</p>	<p><b>2.</b> Romper la Alianza que tiene con la DIAN para la vigilancia de las empresas importadoras.</p>

	<p>3. Fortalecer la Alianza que tiene con la DIAN en vigilancia a empresas importadoras y exportadores.</p>	
<b>Cámara de Comercio de Bogotá (+)</b>	<p>1. Incrementar la vigilancia a las empresas en el departamento.</p>	<p>1. Abandonar los programa de Vigilancia a las empresas del departamento.</p>
	<p>2. Actualizar las cifras que demuestran el auge del contrabando en las empresas de Bogotá.</p>	<p>2. No realizar estudios sobre el impacto del contrabando en Bogotá.</p>
	<p>3. Integrar al programa Tutor, talleres que permitan concientizar a los nuevos empresarios de las consecuencias del contrabando.</p>	
<b>Gobierno (-)</b>	<p>1. Disminuir el presupuesto para la lucha contra el contrabando.</p>	<p>1. Aumentar el presupuesto para la lucha contra el contrabando.</p>
	<p>2. No implementar salvaguardias para la entrada de productos de China</p>	<p>2. Colocar medidas restrictivas a la entrada de productos chinos por debajo de los precios estipulados nacionalmente.</p>
	<p>3. Retirar las cuotas de mercado a la entrada de productos textil extranjero.</p>	
	<p>4. Desestimular la buena conducta de los empresarios que pagan cumplidamente los impuestos aduaneros.</p>	<p>3. Firmar los acuerdos aduaneros con países como Panamá para la lucha contra el contrabando.</p>
		<p>4. Castigar no solo de forma económica el contrabando.</p>
<b>Proveedores (-)</b>	<p>1. Entrar mercancía subfacturada al país por medio de los mecanismos de fomento exportador (Plan Vallejo).</p>	<p>1. Realizar las actividades de comercio exterior como lo estipulan las autoridades Aduaneras.</p>
		<p>2. Implementar alianzas más fuertes con</p>

	2. Vender mercancía a empresas de dudosa reputación.	las empresas nacionales que generan empleo y pagan sus impuestos en el país.

Fuente: De los autores

### 2.3.7. Balanza No. 7



Fuente: Del reporte del Mactor

### Objetivo No. 7: Capacitar en Servicio al Cliente

**Tabla 26: Objetivo No. 7: Capacitar en Servicio al Cliente**

ACTOR	Acciones en posición inicial	Acciones con variación de la posición
Empresas (+)	1. Aumentar el presupuesto para talleres de capacitación en Servicio al Cliente.	1. Despedir al personal encargado del área de servicio al cliente.

	<p>2. Ampliar el servicio al cliente a todas las Unidades de Negocio.</p>	<p>2. Disminuir el número de talleres que se realizan para capacitar al personal de servicio al cliente.</p>
	<p>3. Implementar alianzas con entidades de educación técnica y superior para mayor y mejor capacitación del personal.</p>	<p>3. Desatender las quejas y reclamos de sus clientes finales.</p>
<b>SENA (+)</b>	<p>1. Incrementar el número de talleres para capacitar en servicio al cliente.</p>	<p>1. Disminuir el número de talleres para capacitación de servicio al cliente.</p>
	<p>2. Especializar los talleres para atender a los clientes de todo tipo de industria.</p>	<p>2. Establecer cuotas económicas para los talleres de capacitación.</p>
	<p>3. Generar alianzas con las empresas para capacitar al personal en las plantas, evitando costos de desplazamiento.</p>	
	<p>4. Implementar estrategias que permitan que lo egresados del SENA trabajen de manera directa con las empresas de las alianzas.</p>	
<b>Clientes (+)</b>	<p>1. Conocer los programas de servicio al cliente de las empresas del sector.</p>	<p>1. Desestimular el uso de los centros de atención al cliente.</p>
	<p>2. Dar a conocer sus sugerencias y recomendaciones para mejorar el producto y la empresa.</p>	<p>2. Generar un voz a voz negativo, sin informar a la empresa de su inconformidad.</p>
<b>Cámara de Comercio de Bogotá (+)</b>	<p>1. Implementar más talleres con las empresas para la capacitación del personal.</p>	<p>1. Desestimular a las empresas para ampliar sus centros de servicio de atención al cliente.</p>
	<p>2. Efectuar estudios de satisfacción al</p>	<p>2. Retirar los boletines físicos y</p>

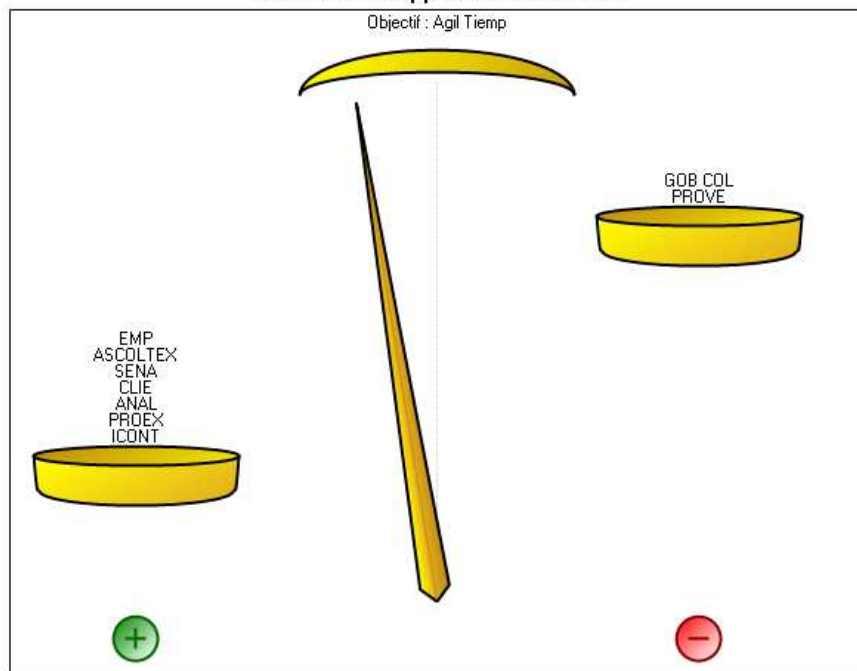
	cliente por industria y sector en el departamento.	electrónicos sobre cómo se debe efectuar un buen servicio al cliente.
	3. Crear un premio al empresario con los clientes más satisfechos.	
<b>ICONTEC (+)</b>	1. Certificar los centros de servicio al Cliente.	1. Flexibilizar las reglas de los certificados de servicio al cliente.
	2. Dar a conocer a los clientes de manera directa aquellas empresas que han recibido el certificado de calidad.	
<b>ASCOLTEX (-)</b>	1. No implementar programas de capacitación en servicio al cliente.	1. Efectuar programas de capacitación en servicio con las empresas.
	2. Mostrar desinterés por el tema de capacitar en servicio al cliente.	2. Elaborar estudios y boletines que muestren la importancia y el impacto positivo en las finanzas de las empresa que efectúan exitosamente centros de servicio al cliente.
<b>ANALDEX (-)</b>	1. Desintegrar de los foros las ponencias de mejoramiento de servicio al cliente.	1. Integrar a todos los foros al menos una presentación que muestra la relevancia de atender cuidadosamente a todos los clientes.
	2. No efectuar estudios del impacto positivos de los centros de atención.	2. Elaborar un boletín que muestre los estudios mas recientes de cómo efectuar programas de servido al cliente con clientes del exterior.
<b>Proexport (-)</b>	1. Desintegrar de las ruedas y macro ruedas la importancia del servicio al cliente	1. Trabajar en asocio con empresas del exterior para que éstas muestren a las empresas nacionales modelos de cómo tratar con clientes internacionales.

	2. Insistir en la importancia del área de servicio al cliente en la creación de empresas competitivas en el exterior.
--	---

Fuente: De los autores

### 2.3.8. Balanza No. 8

Grafica 12: Balanza No. 8  
Balance des rapports de force MMIDI



Fuente: Del reporte del Mactor

**Objetivo No. 8:** Agilizar tiempos de respuesta

Tabla 27: Objetivo No. 8: Agilizar tiempos de respuesta

ACTOR	Acciones en posición inicial	Acciones con variación de la posición
<b>Empresas (+)</b>	1. Mejorar sus sistemas de logística interno y externa.	1. No adquirir ni actualizar el software de logística interna.
	2. Estimular la comunicación entre las áreas.	2. Implementar sistemas de información diferentes para cada área.

	<p><b>3.</b> Implementar software que permitan tecnificar de mejor forma las operaciones en planta.</p>	<p><b>3.</b> Disminuir la base de datos de proveedores.</p>
	<p><b>4.</b> Hacer alianzas con empresas de logística nacional e internacional.</p>	<p><b>4.</b> Saturar la bodega de almacenaje tanto la de materias primas como la de producto terminado.</p>
	<p><b>5.</b> Adelantar proyectos de internacionalización con la ayuda de entidades como Proexport.</p>	
<b>ASCOLTEX (+)</b>	<p><b>1.</b> Editar boletines que dan a conocer diferentes empresas de logísticas y que ayudan a otras empresas a agilizar sus tiempos de despacho.</p>	<p><b>1.</b> No afiliar a empresas de logística a su red de socios.</p>
	<p><b>2.</b> Capacitar a las empresas sobre métodos de mejoramiento logístico.</p>	<p><b>2.</b> No emitir boletines que informen de sistemas logísticos y del impacto positivo que estos traen a la competitividad.</p>
<b>SENA (+)</b>	<p><b>1.</b> Incrementar el número de talleres para capacitar en logística interna y externa.</p>	<p><b>1.</b> Disminuir el número de talleres para capacitación en logística.</p>
	<p><b>2.</b> Especializar los talleres para el uso de mecanismos computacionales que les permitan tener control de su logística.</p>	<p><b>2.</b> Establecer cuotas económicas para los talleres de capacitación.</p>
	<p><b>3.</b> Generar alianzas con las empresas para capacitar al personal en las plantas, evitando costos de desplazamiento.</p>	<p><b>3.</b> Disminuir el presupuesto para la adquisición de nuevos software de logística.</p>
	<p><b>4.</b> Implementar estrategias que permitan que lo egresados del SENA trabajen de manera directa con al empresas de las alianzas.</p>	

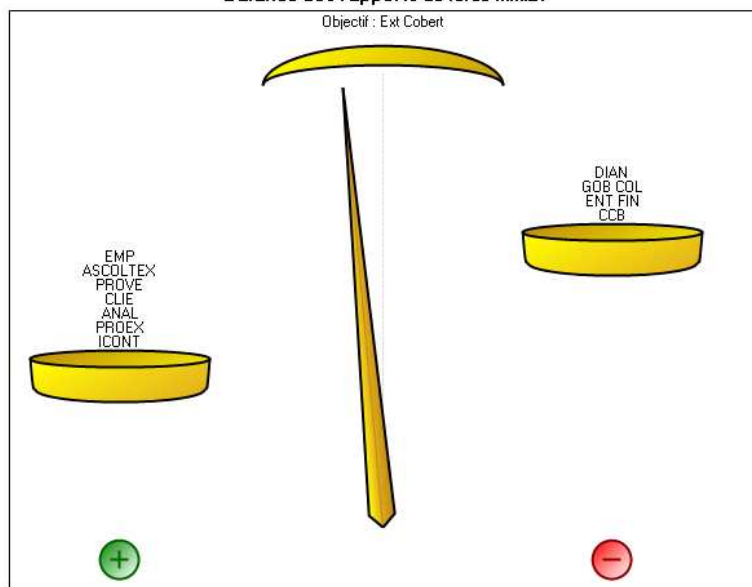
<b>ANALDEX (+)</b>	1. Integrar en los Foros presentaciones que revelen la importancia de la logística en la empresa.	1. No afiliarse a empresas de logística a su red de socios.
	2. Editar boletines que dan a conocer diferentes empresas de logísticas y que ayudan a otras empresas a agilizar sus tiempos de despacho.	2. No emitir boletines que informen de sistemas logísticos y del impacto positivo que estos traen a la competitividad.
	3. Capacitar a las empresas sobre métodos de mejoramiento logístico.	3. No dar a conocer nuevos sistemas computacionales de logística.
<b>Proexport (+)</b>	1. Trabajar en asociado con empresas del exterior para que estas muestren a las empresas nacionales modelos de logística internacional.	1. Desintegrar de las ruedas y macrorruedas la importancia de la logística en la empresa.
	2. Insistir en la importancia del área de logística en la creación de empresas competitivas en el exterior.	2. Retirar de los medios electrónicos los boletines referentes a la logística nacional e internacional.
<b>ICONTEC (+)</b>	1. Certificar los centros de logística interna.	1. Flexibilizar las reglas de los certificados de métodos de logística interna y externa.
	2. Dar a conocer a los clientes de manera directa aquellas empresas que han recibido el certificado de calidad en métodos e implementación de logística.	
<b>Gobierno (-)</b>	1. No adjudicar presupuesto para la construcción de vías aptas para el transporte nacional de mercancía.	1. Construir y mantener buenas vías para el transporte de la mercancía (Túnel de la Línea).

	2. Desestimular la firma de acuerdos comerciales que permitan ampliar los mercados internacionales.	2. Mantener en buen estado la condición física de los puertos.
Proveedores (-)	1. Implementar sistemas de logística diferentes a lo que usan las empresas.	1. Ajustar los sistemas de control de mercancía a los de las empresas.
	2. Demorar los despachos de mercancía.	2. Mejorar el software de logística interna para aminorar los tiempos de entrega de mercancías.
	3. No aceptar las formas de pago propuestas por las empresas.	

Fuente: De los autores

### 2.3.9. Balanza No. 9

**Grafica 13: Balanza No. 9**  
Balance des rapports de force MMIDI



Fuente: Del reporte del Mactor

**Objetivo No. 9:** Extender la Cobertura Nacional

**Tabla 28: Objetivo No. 9: Extender la Cobertura Nacional**

<b>ACTOR</b>	<b>Acciones en posición inicial</b>	<b>Acciones con variación de la posición</b>
<b>Empresas (+)</b>	<p>1. Ampliar sus canales de de distribución a otros departamentos (grandes superficies departamentales, Franquicias).</p>	<p>1. No generar alianzas con entidades regionales del sector textil.</p>
	<p>2. Actualizar sus páginas de Internet con cada nuevo producto que fabriquen.</p>	<p>2. Limitar sus canales de distribución a las tiendas propias.</p>
	<p>3. Aliarse con pequeños productores textiles de diferentes regiones para con esto acceder a los créditos y beneficios que ofrecen las entidades departamentales.</p>	<p>3. Evitar participar en eventos textiles regionales.</p>
	<p>4. Participar en los foros de competitividad regionales (Eventos textiles).</p>	
<b>ASCOLTEX (+)</b>	<p>1. Efectuar eventos que generen mayor contacto entre los textileros regionales.</p>	<p>1. Enfocar sus actividades en departamentos como Bogotá y Antioquia únicamente.</p>
	<p>2. Actuar como ente intermediario entre las empresas de textiles de las diferentes regiones y departamentos.</p>	<p>2. No efectuar eventos en diferentes regiones del país.</p>
	<p>3. Elaborar boletines de la competitividad de las empresas textileros por departamentos.</p>	
	<p>1. Enfocar sus actividades en departamentos como Bogotá y</p>	

	Antioquia únicamente.	
	2. No efectuar eventos en diferentes regiones del país.	
<b>Proveedores (+)</b>	1. Extender su servicio de entrega de mercancía a otras partes del país.	1. Limitar sus entregas de mercancía a Bogotá.
	2. Ofrecer mayores descuentos a empresas que expandan sus actividades a otras regiones y departamentos del país.	2. Aumentar los costos de la mercancía por entrega a departamentos y regiones diferentes.
<b>Clientes (+)</b>	1. Enviar sugerencias que indiquen la necesidad de establecer nuevos puntos de venta en ciudades intermedias.	1. Mostrar desinterés por los nuevos puntos de venta establecidos por las empresas en otras regiones del país.
<b>ANALDEX (+)</b>	1. Establecer en sus foros nacionales un espacio para mostrar el desarrollo y la competitividad de otras regiones diferentes a las de Bogotá o Antioquia.	1. Desalentar la expansión nacional de las empresas y enfocar sus actividades a expandir las empresas internacionalmente.
	2. Elaborar Boletines que muestren el desarrollo textil que se ha generado en otros departamentos y distribuirlo en las empresas.	
<b>Proexport (+)</b>	1. Dar mayor importancia en talleres a las empresas que tengan un buen desarrollo a nivel nacional.	1. Establecer sus lugares de trabajo solo en ciudades de renombre como Bogotá, Cali o Medellín.
	2. Ampliar su red de cobertura nacional a otras regiones del país, para poder atender las necesidades de las empresas en cualquier región.	2. Desalentar la actividad de expansión nacional de las empresas en las consultorías de expansión.
<b>ICONTEC (+)</b>	1. Certificar los puntos de venta de las	1. No certificar el proceso de expansión

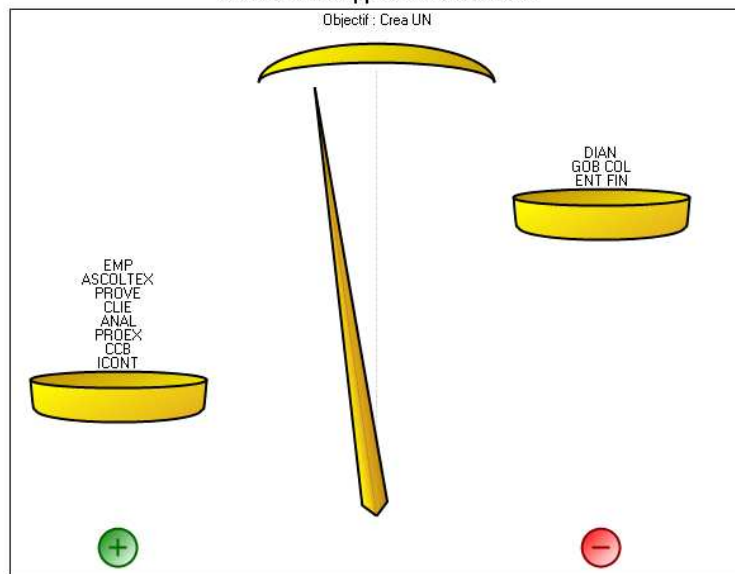
	empresas a nivel nacional.	nacional como medio de mostrar a empresas comprometidas con el progreso del país.
	2. Difundir cuales son las empresas que llevan un proceso de expansión con calidad y compromiso.	
<b>DIAN (-)</b>	1. Establecer normatividad diferente y compleja para la creación de nuevos puntos de venta en otras regiones del país.	1. Unificar la normatividad para todos los departamentos.
	2. Aumentar los niveles de control a empresas que se estén pasando por un proceso de expansión.	2. Simplificar los procesos de expansión para aquellas empresas que generen empleo en otras regiones del país.
	3. Aumentar el pago de impuestos al momento de incursionar en mercados locales.	
<b>Gobierno (-)</b>	1. Aumentar la tramitología en los procesos de expansión.	1. Disminuir el número de trámites al momento de expandir la empresa a otros departamentos a través de un sistema unificado nacional de normatividad.
	2. Aumentar el número de impuestos en el momento de establecer nuevos puntos de ventas en el país.	2. Alentar con disminución de impuestos los procesos de expansión y generación de empleo.
<b>Entidades Financieras (-)</b>	1. Ampliar la tramitología para acceder a créditos blando con fines de expansión nacional.	1. Implementar una serie de créditos blandos para empresas en expansión.
	2. No brindar préstamos a clientes corporativos de estas empresas que están ubicados en otros departamentos.	2. Reducir la tramitología para aquellas empresas con buen historial crediticio.
		3. Ofrecer créditos para la compra de

		mercancía que estén enfocados a los clientes de estas empresas.
<b>Cámara de Comercio de Bogotá (-)</b>	1. Desarrollar actividades para la competitividad de las empresas solamente a nivel departamental.	1. Alentar los procesos de expansión a través de talleres de capacitación y talleres de competitividad.
	2. Elaborar estudios sobre el impacto del sector en la economía del departamento.	2. Ligar sus esfuerzos de competitividad con los de otras cámaras de comercio del país.
	3. Desligar sus actividades de formación empresarial de otras cámaras de comercio del país.	

Fuente: De los autores

### 2.3.10. Balanza No. 10

**Grafica 14: Balanza No. 10**  
Balance des rapports de force MMIDI



Fuente: Del reporte del Mactor

**Objetivo No. 10:** Crear Unidades De Negocio Para Nuevos Mercados.

**Tabla 29: Objetivo No. 10: Crear Unidades De Negocio Para Nuevos Mercados.**

ACTOR	Acciones en posición inicial	Acciones con variación de la
-------	------------------------------	------------------------------

		<b>posición</b>
<b>Empresas (+)</b>	1. Efectuar estudios que muestran la rentabilidad de nuevas unidades de negocio como la ropa interior o la ropa para niño.	1. Centralizar sus actividades a la producción de las líneas básicas que ya posee la empresa.
	2. Trabajar en alianzas como Proexport y la Cámara de Comercio de Bogotá para implementar unidades de negocio que estén teniendo éxito en el exterior.	2. Dejar de lado posibles mercados latinos como Argentina y Uruguay.
	3. Participar en más eventos internacionales, que les permitan ampliar su visión del negocio.	
	4. Participar de manera activa en las ruedas y macrorruedas textiles que realiza Proexport.	
<b>ASCOLTEX (+)</b>	1. Incentivar a través de visitas a los empresarios para desarrollar nuevas unidades de negocio y a aprovechar su trayectoria en el mercado.	1. Desmotivar a los empresarios a incursionar en nuevas unidades de negocio.
	2. Elaborar estudios que muestren cuáles son las unidades de negocio no tradicionales más rentables del sector para que sirvan a los empresarios como base en su proceso de incursión.	2. No emitir boletines o limitar los estudios a mostrar la rentabilidad de las unidades de negocio clásicas.
	3. Brindar a los empresarios personal capacitado en las nuevas unidades de negocio que les puedan ayudar a las empresas a sobrellevar este proceso.	
<b>Proveedores</b>	1. Innovar en materiales que permitan	1. Limitar sus catálogos de materias

<b>(+)</b>	desarrollar otras unidades de negocio a las empresas de confecciones.	primas a unidades de negocio clásicas.
	<b>2.</b> Establecer créditos para la adición de nuevas tecnologías que permitan desarrollar unidades de negocio deferentes (Ropa interior o ropa de niño, marroquinería).	<b>2.</b> Desalentar a través de la comunicación informal a los empresarios de incursionar en nuevos tipos de negocio.
<b>Cientes (+)</b>	<b>1.</b> Comunicarse a través de medios electrónicos de cuáles son las unidades de negocios que les gustaría tener por parte de las empresas.	<b>1.</b> Actitud pasiva y desinterés por manifestar sugerencias, quejas y reclamos útiles para el progreso del sector.
	<b>2.</b> Participar en los eventos que realizan las empresas antes de incursionar en nuevas unidades de negocio.	
<b>ANALDEX (+)</b>	<b>1.</b> Establecer en sus foros nacionales e internacionales un espacio para mostrar el desarrollo y la competitividad de otras unidades de negocio.	<b>1.</b> Desalentar la expansión de las empresas y enfocar sus actividades en apoyar las unidades de negocios tradicionales de las empresas.
	<b>2.</b> Elaborar Boletines que muestren el desarrollo textil que se ha generado y cómo otras unidades de negocio han ayudado a la competitividad de otras empresas en el exterior.	
<b>Proexport (+)</b>	<b>1.</b> Establecer y recalcar en los talleres la importancia de que las empresas	<b>1.</b> Enfocar sus actividades a apoyar unidades de negocios tradicionales.

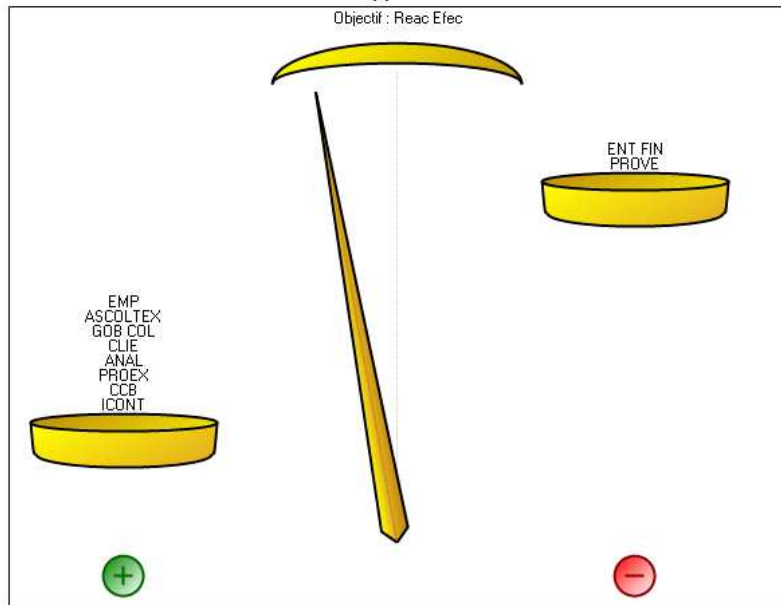
	<p>innoven en nuevas unidades de negocio.</p> <p><b>2.</b> Ampliar su red de cobertura y apoyar a la internacionalización de las empresas a través de innovadoras unidades de negocio.</p> <p><b>3.</b> Desarrollar una convocatoria para apoyar económicamente a las empresas textiles con unidades de negocio innovadoras y con perfil exportador.</p>	<p><b>2.</b> Desalentar la actividad de expansión con nuevas unidades de negocios a nivel nacional e internacional.</p>
<b>Cámara de Comercio de Bogotá (+)</b>	<p><b>1.</b> Establecer alianzas con las empresas para capacitar al personal en nuevas unidades de negocio.</p> <p><b>2.</b> Elaborar informes que muestren la rentabilidad de incursionar en nuevas unidades de negocio y cómo éstas ayudan a la competitividad de la empresa.</p>	<p><b>1.</b> Desalentar los procesos de incursión de nuevas unidades de negocio a las empresas.</p> <p><b>2.</b> Negar créditos para las empresas del sector que deseen ampliar sus líneas de negocio.</p>
<b>ICONTEC (+)</b>	<p><b>1.</b> Certificar aquellas empresas que creen nuevas unidades de negocios exitosas y que trabajen con altos niveles de calidad en estas nuevas unidades de negocio.</p> <p><b>2.</b> Establecer como parte del grupo de investigación del sector textil un ítem que considere la incursión de nuevas unidades de negocio como parte de la competitividad.</p>	<p><b>1.</b> Establecer reglamentación más compleja para los certificados de calidad de las nuevas unidades de negocio.</p> <p><b>2.</b> Asignar la expedición de los certificados de calidad de nuevas unidades de negocios a un grupo de certificación con desconocimiento del tema.</p>
<b>DIAN (-)</b>	<p><b>1.</b> Aumentar la tramitología para la</p>	<p><b>1.</b> Agilizar los procesos de registro de</p>

	venta de nuevos productos.	nuevos productos en sus bases de datos.
	2. Incrementar los impuestos por importar materia prima necesaria para la creación de nuevos productos.	2. Disminuir en un pequeño porcentaje los impuestos a empresas que incursionan en el mercado con nuevas unidades de negocio y que generen empleos a través de estas líneas de negocio.
	3. Establecer normas más severas para las empresas que incursionan en el mercado con nuevas unidades de negocio.	
<b>Gobierno (-)</b>	1. Hacer más rígida la normatividad de las empresas del sector textil-confecciones en cuanto a la normatividad laboral.	1. Flexibilizar la normatividad laboral y tributaria para la empresa que deseen incursionar con nuevas unidades de negocio.
	2. Disminuir los beneficios tributarios de las empresas que exportan bajo nuevos formatos.	2. Proveer a las empresas de materiales didácticos para agilizar el registro de nuevos productos en los entes comerciales.
<b>Entidades Financieras (-)</b>	1. Cerrar los créditos a aquellas empresas que deseen emprender procesos de expansión con nuevas unidades de negocio.	1. Agilizar los préstamos para que las empresas puedan efectuar más rápido sus planes de nuevas unidades de negocio.
	2. Aumentar las tasa de interés para préstamos que tengan como fin, establecer nuevas unidades de negocios en el sector textil.	2. Disminuir las tasas de interés para préstamos de expansión.

*Fuente: De los autores*

### **2.3.11. Balanza No. 11**

**Grafica 15: Balanza No. 11**  
**Balance des rapports de force MMIDI**



Fuente: De los autores

**Objetivo No. 11: Reacción efectiva a competencia internacional**

**Tabla 30: Objetivo No. 11: Reacción efectiva a competencia internacional**

ACTOR	Acciones en posición inicial	Acciones con variación de la posición
<b>Empresas (+)</b>	<b>1.</b> Flexibilizar sus estructuras para una toma de decisiones ágil y oportuna.	<b>1.</b> Mantener estructuras bastante jerarquizadas.
	<b>2.</b> Constante innovación en diseños.	<b>2.</b> Toma de decisiones que impliquen un alto grado de burocracia.
	<b>3.</b> Estudio permanente del cliente a través de herramientas como el CRM.	<b>3.</b> Producir los diseños de siempre para cada temporada.
	<b>4.</b> Hacer la publicidad de los productos a partir de mensajes bien diseñados y dirigidos, exaltando cualidades como la calidad y el amor por lo nacional.	<b>4.</b> Considerar al cliente como un sujeto que necesita de sus productos por lo que se acomodara a cualquier oferta de los mismos.
		<b>5.</b> Producir con tecnología antigua.

		6. Actitud pasiva y de resignación frente a las circunstancias que presenta el contexto internacional.
	5. Continua adaptación de las máquinas a la producción de nuevos diseños y materiales.	7. Exigir al personal operativo y administrativo resultados sin brindarles capacitación.
	6. Exigir controles para contrarrestar el contrabando.	8. Reducir la promoción y publicidad de sus productos a aquello que la gente pueda ver en las vitrinas.
	7. Capacitar continuamente al personal en las nuevas tendencias, diseños y máquinas.	9. Mantener precios altos comparativamente con la competencia sin ofrecer valor agregado en los productos.
	8. Desarrollar Visual Merchandasing muy llamativo y acorde con las nuevas colecciones para las tiendas.	10. Vitrinas que se limitan a exhibir los productos sin diseño y un esquema visualmente atractivo y llamativo.
	9. Desfiles en los centros comerciales como forma de llamar la atención sobre sus productos.	
	10. Evaluar capacidad para disminuir el precio de los productos o dar mayor Valor Agregado a los mismos de manera que el consumidor sienta que paga lo correcto.	
	11. Asociatividad entre empresas para responder en capacidad productiva a requerimientos internacionales.	

<b>ASCOLTEX (+)</b>	1. Desarrollo permanente de estudios para determinar impacto de competencia internacional, estrategias usadas por ellos acá como aquellas que pueden ser usadas en el exterior.	1. Actitud pasiva acerca de los desafíos que plantea la competencia internacional.
		2. Reuniones empresariales sin resultados de fondo.

	2. Alianzas con otros gremios hacia un fortalecimiento empresarial y asociatividad que reafirme posición en el mercado nacional.	
	3. Promover la capacitación de los empleados a nivel interno en cada empresa.	
	4. Incentivar la penetración de nuevos mercados a nivel nacional que hasta ahora están insuficientemente atendidos.	
	5. Desarrollar un centro de investigación y consulta sobre información pertinente para el sector.	
<b>Gobierno (+)</b>	1. Fijar políticas claras sobre la entrada de importaciones de productos textiles.	1. Presionar alza de intereses que dificulte conveniencia de créditos que apalanquen desarrollo productivo.
	2. Apoyar la investigación de mercados nacionales como expediciones al exterior a través de sus entes oficiales como Proexport.	2. Actitud permisiva y pasiva a llegada de alto volumen de importaciones entre legales e ilegales.
	3. Generar mecanismos facilitadores para financiar la adquisición de nuevas tecnologías.	3. Descuidar la inversión en infraestructura para facilitar movilización de recursos necesarios en los procesos productivos.
	4. Establecer contingentes de importación.	4. No reaccionar frente a una inflación alta que incremente aún más los costos de los procesos y haga menos competitivos los productos nacionales.
	5. Incentivar la asociatividad en las empresas nacionales.	
	6. Invertir en infraestructura que facilite movilización de recursos necesarios en los procesos productivos.	

	7. Generar beneficios tributarios que incentiven la contratación de personal capacitado adecuado para desafíos del contexto internacional.	

<b>Cientes (+)</b>	1. Exigir mayor calidad e innovación en los diseños y productos.	1. Considerar como idea inmodificable que los productos internacionales son mejores en calidad y diseño que los nacionales.
	2. Disposición para otorgar información valiosa en el desarrollo de productos que se adecuen a sus deseos y necesidades.	2. Aceptar los productos chinos por su precio exclusivamente sin tener en cuenta factores como la durabilidad y calidad.
<b>ANALDEX (+)</b>	1. Generar más acuerdos de negocios en el exterior y seleccionar cuidadosamente los empresarios adecuados para estos.	1. Realizar reuniones que no generen decisiones para tomar un curso de acción frente a las situaciones que se estén presentando.
	2. Generar estadísticas e informes acerca de las movidas internacionales en el campo textil.	2. Discutir con el Gobierno medidas que apoyen la expansión internacional de las empresas.
	3. Llevar a cabo reuniones entre los empresarios para poner sobre la mesa las estrategias de ese y otros sectores aplicables en las situaciones que presenta el ámbito internacional.	3. Actitud pasiva.
	4. Darse a conocer entre otras empresas, especialmente las PYMES para apoyarlas en sus procesos exportadores y de respuesta a la competencia que llega del exterior.	4. Incentivar la asociatividad en las empresas colombianas.
<b>Proexport (+)</b>	1. Generar viajes de negocios para que los empresarios conozcan de cerca las estrategias y movidas	1. Actitud pasiva.
		2. Ineficiente asignación y utilización de recursos que le son concedidos para

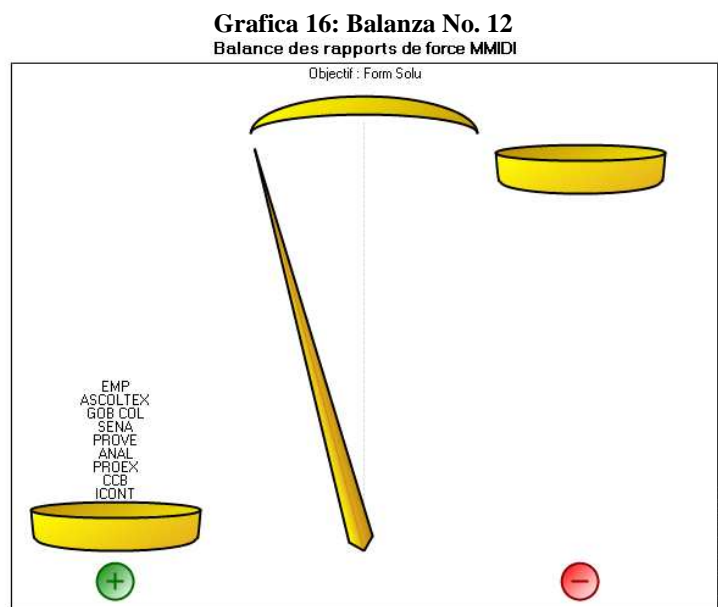
	empresariales en el contexto internacional.	desarrollar sus funciones como organismo estatal promotor de las exportaciones en el país.
	<b>2.</b> Actualizar estadísticas e información pertinente para el sector.	
	<b>3.</b> Asesorar, hacer consultorías y capacitar a los empresarios colombianos para competir exitosamente a nivel internacional y local con las compañías que llegan del exterior.	
	<b>4.</b> Fortalecer relaciones con las entidades afines de los otros países de tal manera que se puedan crear estrategias conjuntas o generar acuerdos que beneficien mutuamente al sector en cada país.	
	<b>5.</b> Fortalecer planes para generar conciencia exportadora desde las PYMES e, incluso, desde la academia.	
	<b>6.</b> Generar toda una red entre gremios, instituciones y entes interesados para compartir información útil al sector.	
		<b>3.</b> Profesionales destinados a realizar las capacitaciones, asesorías y consultorías sin las capacidades requeridas para desarrollar su labor.

<b>Cámara de Comercio de Bogotá (+)</b>	<b>1.</b> Apoyar la creación y generación de proyectos empresariales exitosos.	<b>1.</b> Abandonar a empresarios y microempresarios en el desarrollo de sus proyectos.
	<b>2.</b> Incentivar la asociatividad a partir de los contactos generados con el estudio que hace sobre las cadenas productivas.	<b>2.</b> Seleccionar equivocadamente los proyectos que apoyará para su desarrollo.
	<b>3.</b> Fomentar la inversión en el sector.	<b>3.</b> Actitud pasiva.

	<p>4. Asesorar, hacer consultorías y capacitar a los empresarios bogotanos para competir exitosamente a nivel internacional y local con las compañías que llegan del exterior.</p>	
	<p>5. Otorgar créditos a partir de convenios ya establecidos con la banca del segundo piso empresas cuyos proyectos sean calificados como aptos y apropiados para desarrollar.</p>	
<b>ICONTEC (+)</b>	<p>1. Capacitar a los empresarios acerca de las Normas Técnicas internacionales tan importantes para penetrar mercados grandes como los europeos.</p>	<p>1. Dificultar injustificadamente los procesos de certificación.</p>
	<p>2. Retroalimentar acerca de los requerimientos para lograr las certificaciones internacionales.</p>	
<b>Entidades Financieras (-)</b>	<p>1. Altas tasas de interés que entorpecen la decisión de adquirirlos.</p>	<p>1. Ofrecer planes de financiamiento a reconversión tecnológica adecuados para los tipos de empresarios.</p>
	<p>2. Condiciones de créditos onerosas.</p>	<p>2. Tasas de interés atractivas.</p>
	<p>3. Retardar procesos de adquisición de créditos.</p>	
<b>Proveedores (-)</b>	<p>1. Ineficiencia en el proceso de despacho de materias primas.</p>	<p>1. Eficiente despacho de materias primas.</p>
	<p>2. Deficiente calidad en las materias primas.</p>	<p>2. Altos estándares de calidad en la producción de materias primas para el sector.</p>
	<p>3. Materias primas costosas que incentiven compra de las que provienen del exterior.</p>	<p>3. Precios de las materias primas atractivos.</p>

*Fuente: De los autores*

### 2.3.12. Balanza No. 12



*Fuente: Del reporte del Mactor*

**Objetivo No. 12:** Formular soluciones a dificultades en mercados internacionales

**Tabla 31: Objetivo No. 12: Formular soluciones a dificultades en mercados internacionales**

ACTOR	Acciones en posición inicial	Acciones con variación de la posición
<b>Empresas (+)</b>	1. Reuniones gremiales para analizar dificultades que se estén presentando.	1. Reaccionar cuando la competencia ha entrado con fuerza al mercado nacional.
	2. Explorar información recolectada por organismos encargados de ello sobre estrategias pasadas que puedan ser útiles y condiciones reales de los mercados.	2. Ingresar a mercados internacionales sin la información adecuada y pertinente para el caso.
	3. Apoyarse en la asociatividad como forma eficaz de responder a desafíos internacionales.	3. Actuar en la individualidad y sólo apoyados en la propia experiencia.
		4. Tomar decisiones basados únicamente en fuentes secundarias de información.

	<p>4. Realizar viajes al exterior para explorar de cerca las situaciones que se están presentando en los mercados de interés tanto si es para penetrarlos o si es para evaluar el comportamiento de quienes quieren ingresar al mercado nacional.</p>	
<b>ASCOLTEX (+)</b>	<p>1. Desarrollo permanente de estudios para determinar impacto de competencia internacional, estrategias usadas por ellos acá como aquellas que pueden ser usadas en el exterior.</p>	<p>1. Actitud pasiva acerca de los desafíos que plantea la competencia internacional.</p>
	<p>2. Promover la capacitación de los empleados a nivel interno en cada empresa.</p>	<p>2. Reuniones empresariales sin resultados de fondo.</p>
	<p>3. Desarrollar un centro de investigación y consulta sobre información pertinente para el sector.</p>	
	<p>4. Reuniones entre sus afiliados y con otros gremios y el Gobierno para analizar las situaciones y generar fórmulas de soluciones pertinentes.</p>	
<b>Gobierno (+)</b>	<p>1. Incentivar la asociatividad en las empresas nacionales.</p>	<p>1. Actitud pasiva y desinterés en el desarrollo del sector.</p>
	<p>2. Apoyar la investigación de mercados nacionales como expediciones al exterior a través de sus entes oficiales como Proexport.</p>	<p>2. Actitud permisiva y pasiva a llegada de alto volumen de importaciones entre legales e ilegales.</p>
	<p>3. Promover el trabajo mancomunado de sus entes relacionados donde se comparta información y se generen</p>	<p>3. Descuidar la inversión en infraestructura para facilitar movilización de recursos necesarios en los procesos productivos.</p>
		<p>4. No reaccionar frente a una inflación alta</p>

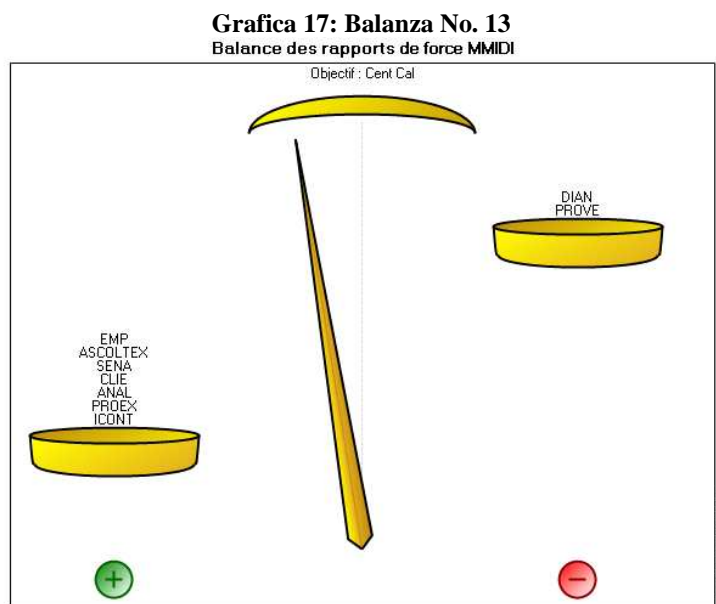
	soluciones.	que incremente aún más los costos de los procesos y haga menos competitivos los productos nacionales.
<b>Cientes (+)</b>	1. Mantener activas sus voces de sugerencias, quejas y reclamos que le sugieran ideas al productor sobre qué es lo que el cliente quiere.	1. Desinterés en manifestar claramente qué desea obtener de un producto o sobre las quejas que tenga de los mismos.
	2. Disposición para otorgar información valiosa en el desarrollo de productos que se adecuen a sus deseos y necesidades.	
<b>ANALDEX (+)</b>	1. Discutir con el Gobierno medidas que apoyen la expansión internacional de las empresas.	1. Realizar reuniones que no generen decisiones para tomar un curso de acción frente a las situaciones que se estén presentando. 2. Actitud pasiva.
	2. Generar estadísticas e informes acerca de las movidas internacionales en el campo textil.	
	3. Incentivar la asociatividad en las empresas colombianas.	
	4. Llevar a cabo reuniones entre los empresarios para poner sobre la mesa las estrategias de ese y otros sectores aplicables en las situaciones que presenta el ámbito internacional.	
	5. Realizar reuniones con expertos del sector que generen diferentes opiniones a estudiar para determinar las mejores soluciones aplicables.	
<b>Proexport (+)</b>	1. Generar viajes de negocios para que los empresarios conozcan de cerca las estrategias y movidas empresariales en el contexto	1. Actitud pasiva.
		2. Ineficiente asignación y utilización de recursos que le son concedidos para desarrollar sus funciones como organismo

	internacional.	estatal promotor de las exportaciones en el país.
	<b>2.</b> Actualizar estadísticas e información pertinente para el sector.	
	<b>3.</b> Asesorar, hacer consultorías y capacitar a los empresarios colombianos para competir exitosamente a nivel internacional y local con las compañías que llegan del exterior.	<b>3.</b> Profesionales destinados a realizar las capacitaciones, asesorías y consultorías sin las capacidades requeridas para desarrollar su labor.
	<b>4.</b> Fortalecer relaciones con las entidades afines de los otros países para obtener información pertinente y actualizada.	
	<b>5.</b> Generar toda una red entre gremios, instituciones y entes interesados para compartir información útil al sector.	
<b>Cámara de Comercio de Bogotá (+)</b>	<b>1.</b> Apoyar la creación y generación de proyectos empresariales exitosos.	<b>1.</b> Abandonar a empresarios y microempresarios en el desarrollo de sus proyectos.
	<b>2.</b> Incentivar la asociatividad a partir de los contactos generados con el estudio que hace sobre las cadenas productivas.	<b>2.</b> Actitud pasiva.
	<b>3.</b> Asesorar, hacer consultorías y capacitar a los empresarios bogotanos para competir exitosamente a nivel internacional y local con las compañías que llegan del exterior.	
	<b>4.</b> Desarrollar Ferias y Ruedas de Negocios que alimenten la información de los empresarios en pro de una búsqueda de soluciones y toma de	

	decisiones efectiva.	
<b>ICONTEC (+)</b>	1. Capacitar a los empresarios acerca de las Normas Técnicas internacionales tan importantes para penetrar mercados grandes como los europeos.	1. Dificultar injustificadamente los procesos de certificación.
	2. Retroalimentar acerca de los requerimientos para lograr las certificaciones internacionales.	
<b>Entidades Financieras (+)</b>	1. Ofrecer planes de financiamiento a reconversión tecnológica adecuados para los tipos de empresarios y sus necesidades.	1. Altas tasas de interés que entorpecen la decisión de adquirirlos.
	2. Tasas de interés atractivas para la inversión.	2. Condiciones de créditos onerosas.
<b>Proveedores (+)</b>	1. Tejer relaciones cercanas de mutuo beneficio con los productores.	1. Trabajar como islas aparte de toda una cadena que constituye el sector textil desconociendo las ventajas de un trabajo mancomunado e integrado.
	2. Asistir a reuniones de todos los integrantes de la cadena productiva en pro de soluciones acordadas y apoyadas en el sentido de asociatividad.	
<b>SENA (+)</b>	1. Desarrollar investigaciones académicas sobre el sector de las que se generen resultados aplicables a las problemáticas que se presenten.	1. Desconocer su pertinencia en la generación de soluciones desde la academia.
	2. Capacitar a estudiantes en la parte técnica y con base en un pensamiento complejo para generar soluciones en forma eficaz.	2. Limitar su enseñanza al área operativa sin generar en el estudiante la capacidad de tomar decisiones en entornos turbulentos.

*Fuente: De los autores*

### 2.3.13. Balanza No. 13



*Fuente: Del reporte del Mactor*

**Objetivo No. 13:** Desarrollar y gestionar Centros de Calidad.

**Tabla 32: Objetivo No. 13: Desarrollar y gestionar Centros de Calidad.**

Actor	Acciones en posición inicial	Acciones con variación en la posición
<b>Empresas (+)</b>	1. Capacitar a los empleados para que desarrollen su labor bajo los estándares de calidad establecidos.	1. Aplicar normas básicas de calidad.
	2. Invertir en la creación de centros propios de investigación y desarrollo dotados de implementos que faciliten controles de calidad.	2. Dejar al empleado que produzca con las normas tradicionales de calidad sin actualizarlo ni capacitarlo permanentemente.
	3. Actualizarse con el ICONTEC y las instituciones pertinentes acerca de las	3. Considerar la inversión en centros de calidad como un gasto de recursos innecesario.

	últimas normas técnicas.	
	4. Aplicar procesos de trazabilidad del producto para hacer control y verificación de la calidad.	
<b>ASCOLTEX (+)</b>	1. Concientizar a los empresarios de la importancia de aplicar altos estándares de calidad, incluso la calidad como aspecto que afecta positivamente la rentabilidad.	1. Actitud pasiva.
		2. Reuniones sin resultados de fondo.
		3. Mala administración que no lleve a la asociación al logro de las metas.
	2. Reunir a los empresarios cuyos recursos no sean suficientes en torno a crear un centro de calidad para sus producciones.	
<b>SENA (+)</b>	1. Capacitar a los estudiantes en los procesos de calidad.	1. Reducir la enseñanza a la teoría.
	2. Realizar visitas empresariales para que los estudiantes conozcan de cerca el funcionamiento de los centros de calidad de empresas como Nalsani S.A. Y Permoda S.A. que ya cuentan con estos.	2. Concentrarse exclusivamente en su labor de enseñanza.
	3. Invertir en el desarrollo de centros de calidad dentro de sus instalaciones para acercar al estudiante a la realidad empresarial promoviendo la importancia de la calidad en los procesos.	
	4. Trabajar de cerca con los empresarios y el Gobierno para crear conciencia de la importancia de la calidad y generar fórmulas que ayuden a su mejoramiento dentro de los procesos.	
<b>Cientes (+)</b>		1. Actitud pasiva.

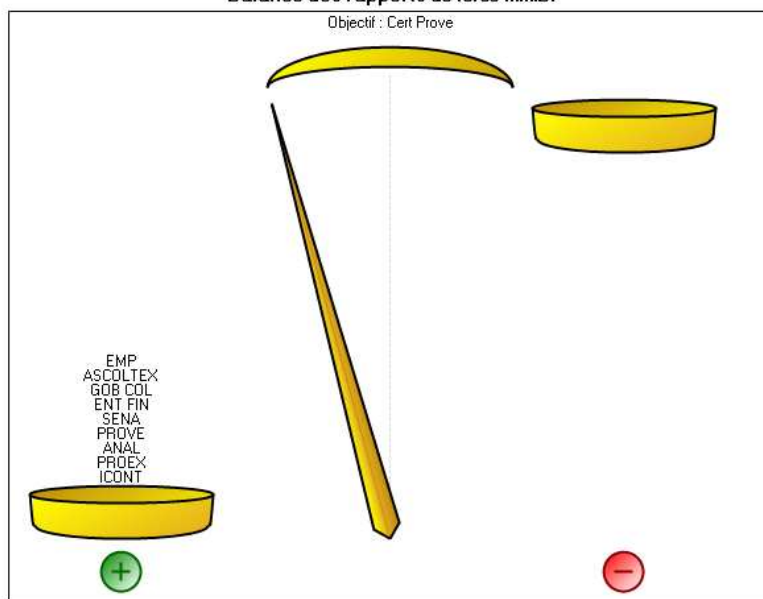
	<p>1. Exigir altos estándares de calidad en los diseños y las prendas confeccionadas.</p>	<p>2. Aceptar los productos chinos por su precio exclusivamente sin tener en cuenta factores como la durabilidad y calidad.</p>
	<p>2. Expresar sus sugerencias, quejas y reclamos acerca de la calidad de los productos.</p>	
<p><b>ANALDEX (+)</b></p>	<p>1. Concientizar a los empresarios de la importancia de aplicar altos estándares de calidad, incluso la calidad como aspecto que afecta positivamente la rentabilidad.</p>	<p>1. Actitud pasiva.</p>
		<p>2. Reuniones sin resultados de fondo.</p>
		<p>3. Mala administración que no lleve a la asociación al logro de los objetivos para la que fue creada.</p>
	<p>2. Reunir a los empresarios cuyos recursos no sean suficientes en torno a crear un centro de calidad para sus producciones.</p>	
	<p>3. Investigar sobre los últimos estándares de calidad y cómo se está desarrollando el tema a nivel internacional.</p>	
<p><b>Proexport (+)</b></p>	<p>1. Recolectar y procesar información sobre estándares y normas técnicas de calidad en los mercados de interés.</p>	<p>1. Actitud pasiva.</p>
	<p>2. Trabajar de cerca con los empresarios y el Gobierno para crear conciencia de la importancia de la calidad y generar fórmulas que ayuden a su mejoramiento dentro de los procesos.</p>	
	<p>3. Capacitar y asesorar a las empresas en el aspecto de la calidad a partir de la información adquirida y procesada.</p>	
	<p>4. Promover inversión extranjera en el</p>	

	país que inyecte recursos suficientes para el desarrollo de centros de calidad altamente sofisticados.	
<b>ICONTEC (+)</b>	1. Actualizar a las empresas en las últimas Normas Técnicas Internacionales.	1. No estar permanentemente actualizado en las nuevas normas técnicas y avances relacionados con la calidad en el contexto mundial.
	2. A través de su Dirección de Educación y Desarrollo, formar a los empresarios en sistemas de gestión de calidad, promoviendo la importancia de ésta en los procesos.	
<b>DIAN (-)</b>	1. La carga impositiva representa para las empresas una disminución en los recursos destinables a la inversión en centros de calidad.	1. El control al contrabando, especialmente de China, incentiva a invertir mayores recursos en la creación de centros de tecnología.
<b>Proveedores (-)</b>	1. Negociar acuerdos comerciales con productores basados exclusivamente en el beneficio de bajos precios.	1. Actualizar y mejorar procesos para superar pruebas de calidad.

*Fuente: De los autores*

#### **2.2.14. Balanza No. 14**

**Grafica 18: Balanza No. 14**  
**Balance des rapports de force MMIDI**



Fuente: Del reporte del Mactor

**Objetivo No. 14: Efectuar Certificación de Proveedores**

**Tabla 33: Objetivo No. 14: Efectuar Certificación de Proveedores**

Actor	Acciones en posición inicial	Acciones con variación de la posición
<b>Empresas (+)</b>	1. Hacer constantes evaluaciones de los proveedores, tanto los antiguos como las nuevas opciones.	1. Desconocimiento de las Normas Técnicas Internacionales sobre certificación de proveedores.
	2. Conocer las Normas Técnicas que deben cumplir los productos de forma que puedan exigir su cumplimiento a los proveedores.	2. Continuar con los mismos proveedores sólo por tradición sin evaluar nuevas opciones.
	3. Determinar las necesidades en cuanto a características de producto y cumplimiento de estándares de calidad para definir el proveedor que requiere.	3. Aceptar continuas fallas de calidad en los proveedores.

	<p>4. Evaluar condiciones de los acuerdos con los proveedores desde el punto de vista de lo económico y los beneficios adicionales que les ofrece.</p>	
	<p>5. Examinar la historia y antecedentes de ese proveedor en cuanto a cumplimiento, calidad, capacidad técnica, flexibilidad en la producción.</p>	
<b>ASCOLTEX (+)</b>	<p>1. Promover la Certificación de Proveedores como factor que ayuda a la rentabilidad y a la competitividad en contextos internacionales.</p>	<p>1. Actitud Pasiva.</p>
	<p>2. Incentivar la integración de la cadena textil y de confecciones para garantizar un mayor entendimiento de las partes.</p>	<p>2. Aceptar que los empresarios trabajen con materias primas e insumos con bajos estándares de calidad.</p>
	<p>3. Realizar reuniones para fijar requerimientos que deben cumplir los proveedores para asegurar la calidad de los productos que ofrecen.</p>	<p>3. Reuniones sin resultados tangibles y aplicables para el sector.</p>
<b>Gobierno Colombiano (+)</b>	<p>1. Promover la Competitividad como factor de éxito fundamental que se apoya entre otros aspectos, en la calidad de los proveedores.</p>	<p>1. Proteccionismo y exceso de subsidios a los productores con lo que verán en ello una fuente de apoyar y sostener sus ganancias sin buscar competitividad en las partes que componen su cadena de abastecimiento y producción.</p>
	<p>2. Incentivar y apoyar la investigación de los proveedores que compiten en el ámbito internacional.</p>	
	<p>3. Desarrollar centros adecuados que permitan realizar los procesos de certificación de proveedores por profesional especializado.</p>	<p>2. Desinterés y pasividad en la toma de decisiones que hagan más competitivo el sector a partir del examen de cada una de las partes de la cadena.</p>

<b>Entidades Financieras (+)</b>	1. Ofrecer facilidades en créditos, tanto en tasas de interés como en relación a los otros términos, proveedores y productores, que ayuden a las empresas a apalancarse para buscar la competitividad.	1. Condiciones de crédito onerosas que no incentivan su adquisición por parte de proveedores y productores.
<b>SENA (+)</b>	1. Promover la importancia de la búsqueda de factores de competitividad desde los procesos operativos hasta la parte administrativa y gerencial.	1. Limitar su campo de acción a la enseñanza y la academia.
	2. Desarrollar estudios e investigaciones desde la academia sobre estándares de calificación de proveedores.	2. Desinterés en generar políticas que ayuden en la competitividad de los proveedores.
	3. Asociarse con otros gremios y organizaciones de la región para desarrollar prácticas que mejoren los estándares de producción de materias primas e insumos por parte de los proveedores.	
<b>Proveedores (+)</b>	1. Efectuar evaluaciones permanentes sobre su propio desempeño a nivel financiero, productivo y comercial.	1. Desarrollar sus procesos de manera tradicional sin efectuar mejoras en los mismos.
	2. Investigar sobre Normas Técnicas y estándares de calidad para materias primas e insumos.	2. Fundamentar sus acuerdos comerciales en rebaja de precios descuidando los otros factores que los pueden hacer competitivos.
	3. Participar en reuniones con asociaciones, empresarios y Gobierno para analizar la problemática y generar soluciones a ésta.	3. Tomar decisiones erradas en el manejo de sus recursos.
		4. No renovar ni actualizarse en materia tecnológica.

<b>ANALDEX (+)</b>	1. Promover la Certificación de Proveedores como factor que ayuda a la rentabilidad y a la competitividad en contextos internacionales.	1. Actitud Pasiva.
	2. Incentivar la integración de la cadena textil y de confecciones para garantizar un mayor entendimiento de las partes.	2. Aceptar que los empresarios trabajen con materias primas e insumos con bajos estándares de calidad.
	3. Realizar reuniones para fijar requerimientos que deben cumplir los proveedores para asegurar la calidad de los productos que ofrecen.	3. Reuniones sin resultados tangibles y aplicables para el sector.
<b>Proexport (+)</b>	1. Desarrollar investigaciones y recolectar información sobre procesos de Certificación de Proveedores a nivel internacional.	1. Actitud pasiva.
	2. Asesorar y capacitar a proveedores y empresarios en materia de los procesos de Certificación de Proveedores.	2. Desaprovechamiento de las conexiones a nivel internacional que puedan ayudar a recolectar información o realizar acuerdos sobre expediciones a nivel internacional para profundizar en el conocimiento de mercado.
	3. Organizar Ferias y Ruedas de Negocios para concretar negocios que contribuyan a la adquisición de nuevas tecnologías o alianzas que promuevan el mejoramiento continuo en los procesos desarrollados por los proveedores.	
<b>ICONTEC (+)</b>	1. Actualizar y asesorar a las empresas en materia de Normas Técnicas y estándares de calidad internacionales.	1. No estar permanentemente actualizado en las nuevas normas técnicas y avances relacionados con la calidad en el contexto mundial.

	<p>2. A través de su Dirección de Educación y Desarrollo, formar a los empresarios en sistemas de gestión de calidad, promoviendo la importancia de ésta en los procesos.</p>	<p>2. Afectar calidad en las capacitaciones y asesorías que brinda puesto que ello va en detrimento de los resultados esperados.</p>
--	---	--

*Fuente: De los autores*

## 2.4 **CONCLUSIÓN**

En general, en todos los objetivos estratégicos la mayoría de actores influyen de manera positiva para su logro. En ese sentido, cabe destacar la importancia de asociaciones como ASCOLTEX y ANALDEX y entidades como Proexport, Cámara de Comercio de Bogotá e ICONTEC como fuentes relevantes en la consecución de información acerca del acontecer del sector en estudio en los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, hay factores negativos que frenan de manera importante el progreso del sector como la problemática de los productos chinos, anteriormente explicada y la accesibilidad a recursos que apalanquen a nivel financiero y de recursos humanos las estrategias que se plantean con miras a alcanzar mayores niveles de competitividad, incluidos aspectos tecnológicos, de calidad y cobertura de mercados. Todo ello indica que hay buenos elementos para apoyar el crecimiento del sector pero ello implicará un trabajo concienzudo y cooperativo entre todos los actores en el que todos tengan un objetivo general común que supondrá un beneficio mutuo.

### 3 APLICACION DEL SMIC

A partir de la definición de las variables claves o de mayor influencia en el sector, según los resultados arrojados por el software, se enunciaron una serie de hipótesis que fueron calificadas por 6 expertos del sector y las 3 estudiantes investigadoras que desarrollan éste trabajo, cuyo resultado es la identificación de un *Escenario Tendencial* o de mayor probabilidad para el futuro como una serie de *Escenarios Alternos*, o posibles escenarios, los cuales son explicados a continuación:

Tabla 34: Diseño de Escenarios

#### Diseño de Escenarios

##### Escenario Tendencial

Hipotesis	Probabilidés	Configuracion
1 - Moda y Tendencias	0,553	1
2 - Tecnología	0,407	0
3 - China	0,391	0
4 - Com Nacional	0,462	0
5 - Com Internacional	0,518	1
6 - Calidad	0,563	1

##### Escenarios

Configuracion	Probabilidad	Nombre
100011		Colombia
000000		Venezuela
111111		Brasil
111011		Canadá
100111		Egipto

Fuente: De los autores

### 3.1 ESCENARIOS

Escenario100011 o Colombia, nos muestra un futuro donde variables como Moda y tendencia, competencia Internacional y calidad se generan de manera positiva todo esto gracias a los esfuerzos que se forjaron de la unión de las empresas con entidades como la cámara de comercio, SENA y Proexport, adherido a la gestión de estrategias que contemplan la incursión del sector textil Bogotano en mercados internacionales. Por otra parte otros factores de análisis como Tecnología, China y competencia nacional no mostraron la solides suficiente para ser ejecutados de la mejor forma, lo que significa que no se dio la reconversión tecnológica presupuestada por el gobierno y las empresas, tampoco se logro combatir el contrabando de la manera mas adecuada y esto repercutió en la competitividad de las empresas. El Escenario 000000 o Venezuela: es el escenario mas pesimista donde ninguna de las variables claves se ejecuta de manera exitosa, en este fututo se evidencia mala gestión de la calidad en toda la cadena de valor ,así como el desinterés de las empresas y de sus aliados de ejecutar estrategias que consoliden al sector como un sector fuerte y competitivo en mercado nacional e internacional, este escenario muestra como ninguno de los actores de interés de este estudio mostró preocupación por situaciones complejas como el contrabando o la falta de capacitación del personal, este es un fututo en el que el sector textil es totalmente incompetente e incapaz de suplir las necesidades del mercado nacional y de ninguna forma el internacional, por lo cual tiende a desaparecer en el largo plazo. El Escenario 111111 o Brasil\_ es el escenario mas optimista , en donde las empresas tienen en cuenta aspectos como moda y tendencias y se encuentran actualizadas de lo que ocurre en el mundo, también se muestra como las empresas optan por invertir en tecnología para optimizar sus procesos y a su vez tener productos de mayor calidad. El gobierno y muchos actores de la economía emprenden una lucha ardua contra el impacto de los productos chinos, la competencia a nivel nacional e internacional compiten desde diferentes estrategias con el fin de no generar convergencia estratégica. Y el

Escenario 111011 o Canadá es uno de los escenarios mas optimistas, en donde las empresas tienen en cuenta aspectos como moda y tendencias y se encuentran actualizadas de lo que ocurre en el mundo, también se muestra como las empresas optan por invertir en tecnología para optimizar sus procesos y a su vez tener productos de mayor calidad. El gobierno y muchos actores de la economía emprenden una lucha ardua contra el impacto de los productos chinos, pero se presenta que las empresas convergen en las estrategias y los productos lo que provoca erosión en la rentabilidad

### 3.1.1 ESCENARIO APUESTA

Tabla 35: Escenario Apuesta

NOMBRE DEL ESCENARIO	Egipto
CONFIGURACION	100111

HIPOTESIS/SOLUCION	CONFIGURACION	ACCIONES EFECTUADAS	RELACIONES ENTRDA/SALIDA
1 - Moda y Tendencias	1	Las empresas realizaron monitoreos y examinaron continuamente las nuevas tendencias que presentaba el mercado internacional, así mismo adquirieron y adecuaron la maquinaria necesaria para la fabricación de prendas acordes a las nuevas tendencias.	Entrada: Producto, Tecnología, Precio, Publicidad
			Salida: Estrategia de Ventas, Producto, Publicidad, Tecnología, Precio
2 - Tecnología	0	las empresas no capacitaron al personal en la utilización de las tecnologías existentes y aquellas que se iban adquiriendo, además no gestionaron de manera correcta el conocimiento que se genera a partir de las tecnologías blandas para mejorar la eficiencia, el sector no logro aprovechar los beneficios de la reconversión tecnológica que ofrecía el gobierno para incentivar la producción nacional.	Entrada
			Salida: estrategias de ventas

3 - China	0	<p>El gobierno no implemento medidas preventivas y correctivas al contrabando y tampoco realizo proyectos y programas que concientizaran al personal aduanero de no efectuar actos de corrupción, estas empresas no enfocaron su estrategia a fabricar productos de alta calidad y a su vez a ofrecer un excelente servicio y atención al cliente.</p>	<p>Entrada: Producto, Moda y Tendencia, Precio          salida: producto, barreras de salida, moda y tendencia y precio.</p>
4 - Com Nacional	1	<p>Las empresas desarrollaron estudios junto con entidades como ASCOLTEX que mostraron la necesidad de ampliar su red de canales nacionales y que les permito lograr satisfacer las necesidades a un gran numero de segmentos no atendidos que se encontraban en el mercado nacional, además estos estudios revelaron la necesidad de incrementar nuevas unidades de negocio como requisito fundamental para el crecimiento sostenible del sector en conjunto y de cada una de las empresas</p>	<p>Entrada: política tributaria, ferias y eventos           Salidas: ferias y eventos</p>
5 - Com Internacional	1	<p>Los estudios realizados con la Cámara de comercio y Proexport permitieron que el sector se anticipara a la incursión de nuevas empresas en el país y reaccionara de manera efectiva en tiempo y técnica para contrarrestar el impacto que estas empresas generaron en el mercado local, así mismo formularon políticas de mejoramiento en el producto, ampliación de los canales e inversión en los</p>	<p>Entrada:          salida: estrategias de ventas, calidad y publicidad.           Salidas</p>

		locales propios, esto les permitió dar soluciones a aquellos problemas que surgieron al momento de competir con nuevas empresas internacionales.	
6 - Calidad	1	La incursión en nuevos mercados internacionales y la ampliación de las unidades de negocio generó conciencia en los empresarios para fundar y gestionar de manera efectiva los centros de calidad, esto no solo les permitió competir con productos de alto nivel, sino que además permitió ejercer un mayor control las materias primas, insumos y productos terminados, en estos últimos años el sector dio más importancia y asignaron una parte de su presupuesto a efectuar programas de seguimientos a los proveedores para verificar la calidad de las materias primas e insumos, asesorados por el Icontec implementaron métodos de certificación para competir con productos que se ajusten a las nuevas tendencias	Entrada: Competencia Internacional, Política Comercial  Salidas

El escenario Apuesta se constituye como la situación más probable que van a tener que afrontar las empresas del sector en los próximos años, este se escogió bajo diversos criterios, el primero es la probabilidad de ocurrencia de las variables claves. En este punto de la investigación es evidente cuáles son aquellas variables propensas de ocurrencia y cuáles no, la primera es Tendencia y Moda que se constituye como una de las más importantes, ya que es bajo este criterio por el que compiten las empresas a nivel local e internacional, la moda es un efecto de las necesidades de los clientes en todo el mundo, entre otras y dado que las empresas están cada vez más interesadas en penetrar mercados extranjeros van

a tener la necesidad de invertir recursos en monitorear esos mercados, así mismo en estrategias de publicidad para posicionar sus marcas.

La tecnología a pesar de ser uno de los factores mas relevantes al momento de generar empresas competitivas, tiene poca probabilidad de ocurrencia dado los altos costos financieros a los que tienen que incurrir las empresas para adecuarla a su producción, así mismo el desinterés de algunas de las empresa por estrechar las relaciones con el gobierno impide que pueden acceder a los beneficios de los acuerdos de reconversión tecnológica, otra variable de gran impacto y baja probabilidad de ocurrencia es la denominada China y en la cual se formula la posibilidad de alianzas entre el gobierno y las empresas para disminuir la entrada de productos de contrabando, ya que a pesar de los mecanismos de control efectuados por el gobierno no se ha logrado frenar este flagelo que afecta tan duramente las ventas de las empresas nacionales, además se debe tener en cuenta los altos índices de corrupción de los entes controladores como la DIAN, que a pesar de efectuar programas contra este problema no logra los resultados esperados por la ya mencionada corrupción.

Tanto la competencia nacional como la internacional es uno de lo hechos evidentes que se tiene que generar si se piensa en la perdurabilidad del sector, no se puede dejar de lado el impacto de la globalización y las consecuencias que esta acarrea, es por esto que las empresas van a desarrollar estudios y monitoreos en alianza con entidades como la Cámara de comercio y Proexport para anticipar la entrada de nuevos competidores al país y explorar nuevos mercados nacionales como las ciudades intermedias entre otras, se debe contemplar la presencia de entes como ASCOLTEX Y ANALDEX que van a desarrollar un papel importante al momento de formular políticas para la entrada de nuevas empresas, ya que estos organismos van a tratar de impedir las medidas de apertura y como representantes del gremio van a exigir mecanismos proteccionistas.

La calidad es un factor inmerso en el pensamiento gerencial de las estructuras nacionales, a pesar de que este es un sector que busca la constante reducción de costos, son conscientes de la necesidad de producir prendas de un alto nivel si desean permanecer en el mercado local e incursionar en mercados internacionales, además son cada vez mas los requisitos y normas técnicas de calidad necesarios para poder funcionar en el país y establecerse en otros.

Ello lleva a concluir que el escenario nombrado como Egipto es el de mayor probabilidad de ocurrencia, otro de los factores que influyeron en la elección del escenario fue las consideraciones de los expertos acerca de cada una de las variables, estos mostraron gran interés en el desarrollo de variables como moda y tendencia y desalentaron otras como las alianzas para generar medidas para la lucha frente del contrabando y la entrada del producto chino.

## CONCLUSIÓN

Al realizar el análisis cuantitativo para identificar el grado de asimetría financiera del sector, se halló que los índices de ingresos del sector se mantuvieron constantes en empresas como *Permoda S.A*, *Nalsai S.A* y *Luis Eduardo Caicedo S.A*, a diferencia de *Jeans and Jackets S.A.* y *Manufacturas Eliot S.A.* las cuales no mostraron este comportamiento, lo anterior se debe a que *Manufacturas Eliot S.A.* es una empresa con gran capacidad financiera y está muy sólida en el mercado, además ofrecen gran diversidad de productos lo que le permitió mostrar crecimientos superiores, mientras que *Jeans and Jackets, S.A.* se encuentra amparada bajo la Ley 550 y es una empresa que sólo funciona como marca y no como razón social.

De acuerdo a lo referido al grado de asimetría del sector y a la erosión de la estrategia y productividad, se concluye que el comportamiento financiero es bastante similar en los tres años de todas las empresas excepto *Jeans & Jackets S.A.* que se caracterizó por ser la empresa con picos o valles bastante pronunciados y comportamientos anticíclicos en comparación con sus competidores. El comportamiento del indicador de la Erosión de la Estrategia mostró un comportamiento fluctuante ya que de 2005 a 2006 registró un incremento mientras que de este último año a 2007 registró un decremento; ello se pudo haber generado como consecuencia de que en el año 2006, la tasa de cambio tuvo una caída importante y la economía favoreció las importaciones reduciendo los costos. Así, se puede afirmar que la estrategia del sector se erosionó en tanto que la disminución de los costos no representa una estrategia en sí al no ser producto de una variable interna o sobre la que se tenga control por lo que, además, no es un factor que se pueda mantener en el largo plazo. Y al analizar la productividad, se encontró que el sector presenta una erosión de éste indicador, especialmente evidenciado en el año 2005 cuando los ingresos

aumentaron más que las utilidades, lo que significa que también aumentaron los costos, circunstancia que puede ser explicada en que la tasa de cambio en dicho año fue alta favoreciendo las exportaciones mientras que, igualmente, encareció los costos de las importaciones de las materias primas.

En el estudio de variables como *Precio, Plaza, Publicidad y Promoción, Producto y Necesidades del Consumidor*, se encontró un alto nivel de imitación en el sector a partir de los resultados tan estrechos que se presentaron, aunque algunas tienen una diferencia en una de las categorías de estudio, lo que las separa en algún margen. Además, hay que decir que *Jeans & Jackets S.A.* se constituye como un caso interesante dentro del sector puesto que, como se mencionó anteriormente, presenta un comportamiento anticíclico con respecto a las otras empresas.

Para el análisis del panorama competitivo se llevó a cabo una comparación entre las necesidades que se describieron para el mercado y las variedades de productos que ofrecían las empresas, y se encontró que las empresas del sector suplen necesidades como alternativas de pago, precios de acuerdo al mercado, asesoría en la venta y postventa de los productos, tienen presencia en toda la ciudad y buenos estándares de calidad. Sin embargo, se percibe imitación en el diseño de las confecciones debido a que las empresas no presentan innovaciones en los diseños establecidos, en la personalización del producto se presentaron dos manchas blancas, esto relacionado con la necesidad en el sector de crear mayor diferenciación, un plus que le genere el valor agregado a cada línea para que el cliente se sienta más atraído y convencido de comprarla. Hay que decir, además, que dentro del sector se pueden encontrar gran variedad de precios, los descuentos que realizan las empresas del sector son otorgados a los productos que tienen baja rotación y a su vez a los que dejan algún margen de utilidad, mientras que, con respecto a los instructivos de cuidado, se identificaron varias manchas blancas como consecuencia de ineficiencia de las empresas para suministrar los instructivos de cuidado de las prendas, visible en la mayoría de las líneas de las empresas y sólo se excluyen aquellas prendas formales que son de cuidado especial, a las cuales sí se les provee de un buen instructivo.

Cuando se estableció un comparativo de las fuerzas del mercado externas e internas se encontró que son empresas que llevan en el mercado más de treinta y nueve años, lo que les da amplio bagaje en conocimiento y experiencia en el sector en materia de estándares y manejo de los procesos. La maquinaria y los equipos necesarios se utilizan para la producción por lotes , en los últimos cinco años los cambios han sido significativos, tanto en ingeniería como en desarrollo, lo que ha obligado a las empresas del sector que desean ser pioneras a reinvertir continuamente en tecnología, pero los costos son altos teniendo en cuenta el rubro de las importaciones de estas desde países como España, Italia, Suiza y Alemania, además de que éstas empresas no pueden utilizar la misma máquina en la producción de dos líneas diferentes de productos, pues cada máquina tiene una especialidad; aunque, gracias al Plan Vallejo se disminuye el pago de aranceles de las materias primas, lo que permite que sus productos tengan menores costos de elaboración y, por lo tanto, un precio de venta menor, de tal manera que éstos se pueden vender mejor en los mercados internacionales. Así mismo, otros costos importantes tienen que ver con la alta carga impositiva e importantes regulaciones. Y, en relación a éste capítulo, el poder de negociación de los compradores no es muy alto respecto al poder que tienen las empresas del sector.

*El Crecimiento Potencial Sostenible* se definió como el reflejo del mejoramiento de los procesos debido a una inversión endógena y exógena en diferentes factores y recursos, con el fin de posicionar a las empresas en el mercado y asegurar el aumento en las ventas a lo largo del tiempo.

Para el desarrollo de la fase del análisis prospectivo de MICMAC se tienen en cuenta las variables de influencias indirectas potenciales, encontrando que dentro de las variables que ejercían mayor influencia estaba China, Moda, tendencias, Tecnología, Calidad, Competencia Nacional y Competencia Internacional.

En la realización del MACTOR, se definieron los actores más influyentes en el sector, encontrando que los que realizan mayor aporte al sector son ASCOLTEX,

ANALDEX, la Cámara de Comercio de Bogotá, el SENA y la DIAN, según los expertos consultados. Por supuesto, estos influyen de manera positiva y negativa ayudando pero, a veces, frenando de manera importante el progreso del sector como la problemática de los productos chinos, la accesibilidad a recursos que apalanquen a nivel financiero y de recursos humanos. Todo ello indica que hay buenos elementos para apoyar el crecimiento del sector pero implica un trabajo altamente concienzudo, real y veraz de todos los actores con un objetivo general que genere beneficios mutuos.

## RECOMENDACIONES

- Se le recomienda al sector desarrollar programas y proyectos en capacitación y asesoría en las diferentes áreas administrativas y de desarrollo de productos.
- Llevar a cabo una unión institucional e investigativa de las empresas, con el fin de generar negocios por volumen a nivel internacional y atacar el mercado chino y a los competidores de los demás países.
- Ampliar la capacidad productiva de las empresas para exportar.
- Enfocarse en calidad, diseño y estratificación de los productos y servicios para incrementar el porcentaje de participación en el mercado nacional e internacional.
- Para el caso de las medianas empresas objeto de estudio, se les recomienda, contratar asesoría, consultoría y capacitación con instituciones como Ascoltex, Proexport y el Ministerio de Industria y Comercio, con el fin de lograr ampliar sus niveles de competitividad y productividad.
- Para los futuros estudiantes de las carreras afines al área administrativa, se les recomienda ampliar y actualizar investigaciones referentes al sector objeto de estudio.

## BIBLIOGRAFIA

ARANA, ADOLFO. El Impacto del Internet en la Transformación de las Relaciones con los Clientes, Madrid: Editorial Deusto, 2004

BEKAERT, GEERT. **International financial management, Dakota: Editorial,** Pearson Prentice Hall, 2009

CASTELLO, MAURI. Introducción a la Organización y Gestión de las Empresas, Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2005

GARCÍA, EDUARDO, Cinco Pasos para Definir un Nuevo Negocio, Madrid: Editorial Deusto, 2004

GODET, MICHEL, De La Anticipación A La Acción: Manual De Prospectiva Y Estrategia. Bogota: Alfaomega, 1999.

LASETER, TIMOTHY M. Alianzas estratégicas con proveedores: un modelo de abastecimiento equilibrado, Editorial Norma, 2004

NOGUERA HIDALGO, ÁNGELA LUCIA, Enseñando prospectiva, Bogotá: centro editorial rosarista, 2009

RESTREPO PUERTA, RIVERA RODRIGUEZ, FERNANDO HUGO ALBERTO, Análisis Estructural De Sectores Estratégico, Bogotá: Centro Editorial Rosarista, 2006.

SCHNAARS, STEVEN. Como Diseñar un Escenario de Futuro, Madrid: Editorial Deusto, 2004