

	GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS		CÓDIGO	FO-GS-15	
			VERSIÓN	02	
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN			FECHA	03/04/2017
				PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad	

## RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTORES

MARÍA ANDREA CARREÑO RANGEL.

LUZ DARI MORA TAMAYO.

FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

DIRECTOR: MARTHA SOFÍA ORJUELA ABRIL.

CODIRECTOR: CHRISTOPHER ADRIÁN CRUZ CORREDOR.

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR CONFECCIONES EN LA CIUDAD DE CÚCUTA.

La competitividad de las mipymes del sector confecciones en la ciudad de San José de Cúcuta, se encuentra afectada por factores externos como: la crisis humanitaria que atraviesa el país vecino, el desempleo, la informalidad y actual crisis global, denominada por la OMS “Covid-19”, junto con la limitación de importaciones se han convertido en variables que afectan en gran medida a los empresarios del sector. Por otra parte, la falta de conocimiento de teorías que hacen parte de la base fundamental para el éxito y desarrollo de actividades para estas organizaciones y el afán por responder a problemas que surgen del entorno continuamente sin tener alguna certeza de asertividad con las soluciones y decisiones que plantean, ya que algunas de estas mipymes han sido fundadas desde el núcleo familiar con un conocimiento empírico pueden provocar incertidumbre y evadir de vista el centro del contratiempo, es por esto, que se diseñó una propuesta enfocada en las estrategias de competitividad dirigidas a áreas fundamentales de las mipymes; bajo la utilización del muestreo probabilístico con la elección de tipo de técnica estratificado se realizó una discriminación por variables como el tamaño de la empresa, números de empleados y que confeccionaran prendas de vestir, con el objeto de solo examinar Mipymes.

PALABRAS CLAVES: Competitividad, Herramientas Administrativas, Mipymes, Confecciones, Estrategias.

CARACTERÍSTICAS: PÁGINAS: 95 PLANOS: 0 ILUSTRACIONES: 20 CD ROOM: 0

PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL  
SECTOR CONFECCIONES EN LA CIUDAD DE CÚCUTA.

MARIA ANDREA CARREÑO RANGEL

LUZ DARI MORA TAMAYO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN JOSE DE CUCUTA

2020

PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL  
SECTOR CONFECCIONES EN LA CIUDAD DE CÚCUTA.

MARIA ANDREA CARREÑO RANGEL

LUZ DARI MORA TAMAYO

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de  
Administradores de empresas

Directora:

Ing. Martha Sofía Orjuela Abril

Magister en Administración de Empresas con especialidad en Dirección de Proyectos

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN JOSE DE CUCUTA

2020

ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO

San José de Cúcuta, 30 de octubre de 2020

LUGAR: Sesión remota asistida en la plataforma Google Meet

PLAN DE ESTUDIOS: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DEL PROYECTO: "PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA".

MODALIDAD: TRABAJO DE GRADO

JURADOS:

HAROLD DE JESÚS RAMÍREZ MORENO ENTIDAD: U.F.P.S.  
ADOLFO CHARRIA JIMENEZ ENTIDAD: U.F.P.S.  
GUSTAVO ADOLFO LA ROTTA SANTANDER ENTIDAD: U.F.P.S.

DIRECTORA: MARTHA SOFIA ORJUELA ABRIL

CODIRECTOR: CHRISTOPHER ADRIAN CRUZ CORREDOR

NOMBRE ESTUDIANTE

	CÓDIGO	CALIFICACIÓN		
		NÚMERO	LETRAS	A – M – L
MARÍA ANDREA CARREÑO RANGEL	1213995	4,4	Cuatro Cuatro	X
LUZ DARI MORA TAMAYO	1213943	4,4	Cuatro Cuatro	X

HAROLD DE JESÚS RAMÍREZ MORENO  
Jurado

ADOLFO CHARRIA JIMENEZ  
Jurado

GUSTAVO ADOLFO LA ROTTA SANTANDER

Jurado

V°B°

ZULAY ALARCÓN RIVERA  
Coordinadora Comité Curricular  
Administración de Empresas

Lola P



**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA  
LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

San José de Cúcuta, 23 de diciembre de 2020

Señores

BIBLIOTECA EDUARDO COTE LAMUS

Cordial saludo:

María Andrea Carreño Rangel, Luz Dari Mora Tamayo, identificadas con la C.C. N°1.090.504.350, 1.093.794.985, autoras del trabajo de grado titulado: Propuesta para mejorar la competitividad de las mipymes del sector confecciones de la ciudad de Cúcuta, presentado y aprobado el 30 de Octubre del 2020, como requisito para optar al título de Administrador de Empresas; autorizamos a la biblioteca de la Universidad Francisco de Paula Santander, Eduardo Cote Lamus, para que con fines académicos, muestre a la comunidad en general a la producción intelectual de esta institución educativa, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado en la página web de la Biblioteca Eduardo Cote Lamus y en las redes de información del país y el exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Francisco de Paula Santander.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet etc.; y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la ley 1982 y el artículo 11 de la decisión andina 351 de 1993, que establece que "**los derechos morales del trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

MARIA ANDREA CARREÑO RANGEL  
CC: 1.090.504.350

LUZ DARI MORA TAMAYO  
CC: 1.093.794.985

## **Agradecimientos.**

En primera instancia agradecemos a nuestra familia, fuente principal de aliento y apoyo constante para el cumplimiento de un gran sueño, también agradecemos a todos los formadores que hicieron parte del proceso de aprendizaje y transformación que hemos emprendido, quienes inculcaron la excelencia, las cualidades que como profesionales debemos tener y brindaron parte de su conocimiento que desde sus esfuerzos poseen, conocimientos que nos permitieron alcanzar el logro de nuestro proyecto de grado y obtener la titulación profesional.

## Tabla de contenido

Introducción	11
1. Problema	12
1.1. Título	12
1.2. Formulación del problema	12
1.3. Objetivos 4	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. Justificación	16
2. Marco referencial	17
2.1. Antecedentes	17
2.1.1. Antecedente internacional	17
2.1.2. Antecedente internacional	17
2.1.3. Antecedente Internacional	18
2.1.4. Antecedente internacional	19
2.1.5. Antecedente Nacional	20
2.1.6. Antecedente Nacional	22
2.1.7. Antecedente Nacional	23
2.1.8. Antecedente Regional	25
2.1.9. Antecedente Regional	26

2.2. Marco Teórico	27
2.2.1. Herramientas administrativas	28
2.2.1.1. Las cinco fuerzas de Porter	28
2.2.1.2. Herramienta de análisis PESTEL	30
2.2.1.3. Árbol de decisiones	32
2.2.2. Competitividad	33
2.2.2.1. Factor, Valor	33
2.2.2.2. Tecnología e Innovación	34
2.2.3. Economía	34
2.2.3.1. Economía Nacional	34
2.2.3.2. Crecimiento Económico	35
2.2.4. Calidad y Productividad	35
2.2.4.1. Eficacia	35
2.2.4.2. Productividad	36
2.2.5. Marketing	36
2.2.5.1. Marketing Digital	36
2.2.5.2. Perfil Del Consumidor	37
2.3. Marco Conceptual	37
2.4. Marco Normativo o Legal	39
2.5. Marco contextual	39

3. Diseño metodológico	41
3.1. Población y Muestra	41
3.2. Técnicas e Instrumentos	43
4. Identificación de los factores internos y externos	43
4.1. Análisis sectorial con las cinco fuerzas de Porter	44
4.2. Análisis Externo bajo la utilización de la Herramienta PESTEL	54
5. Análisis de las acciones utilizadas en cada MiPymes	63
6. Estrategias para mejorar la competitividad de las Mipymes del sector confecciones	70
6.1. Mapa estratégico	71
6.2. Propuesta para la mejora de la competitividad del sector	73
6.3. Estrategias	78
6.3.1. Capacitación e incorporación de la industria 4.0	78
6.3.2. Reducción del impacto ambiental	80
6.3.3. Alternativas de penetración al mercado internacional	81
6.3.3.1. Modelo de encuesta aplicar, para medir la satisfacción, gustos y preferencias de los clientes	81
6.3.3.2. Análisis de las diferentes alternativas de penetración en nuevos mercados internacionales	82
Recomendaciones	84
Conclusiones	85

Referencias bibliográficas	87
Anexos	90

### **Lista de ilustraciones**

Ilustración 1. Las cinco fuerzas de Porter	29
Ilustración 2 Análisis PESTEL	32
Ilustración 3 Árbol de Decisiones	33
Ilustración 4 Tipos de producción	45
Ilustración 5 Porcentaje de recurso humano calificado	46
Ilustración 6 Variación en las ventas entre el 2018 - 2019	47
Ilustración 7 Importación de materias primas	48
Ilustración 8 Formas de producción	50
Ilustración 9 Conocimiento sobre el crecimiento del sector	51
Ilustración 10 Experiencia en años del gerente a cargo	52
Ilustración 11 Conocimiento sobre nuevas tecnologías o modas de consumo	53
Ilustración 12 Constitución de empresas; Cámara de comercio de Cúcuta	54
Ilustración 13 Conocimiento sobre auxilios económicos	59
Ilustración 14 Adquisición de alguna maquinaria	61
Ilustración 15 Innovaciones de la industria 4.0	62
Ilustración 16 Cancelación de las empresas	67
Ilustración 17 Conocimiento y aplicación de herramientas administrativas	68
Ilustración 18 Plan estratégico establecido	69
Ilustración 19 Implementación de página web y redes sociales	69
Ilustración 20 Sewbot tomada del bath mat producción	80

## **Introducción**

Este proyecto se enfocó en la competitividad que posee el sector confecciones de la ciudad de san José de Cúcuta, siendo uno de los sectores más representativos en la economía colombiana y un sector fuerte para la ciudad fronteriza. La competitividad que puede desarrollar cada sector de la economía, proporciona un factor importante en la cadena productiva de un mercado global, ya que beneficia el crecimiento de las empresas que la llevan a cabo, junto con la sociedad que las rodea y fortaleciendo el aprovechamiento de oportunidades, es por esto que dentro del tejido empresarial que posee el sector en la ciudad, se tomaron en cuenta las mipymes, ya que son empresas que en su mayoría provienen de emprendimientos familiares y de nuevos emprendedores.

Para el desarrollo de este proyecto se tomaron en cuenta 150 empresas, de las cuales 80 mipymes pertenecen al sector CORPOMODA y 70 fueron tomadas de forma aleatoria para el cumplimiento meta del estudio, en el cual se encontraron variables, acciones y factores que componen la capacidad de respuesta que cada empresario posee para afrontar situaciones de riesgo y aprovechamiento de oportunidades que presenta el entorno, en esta investigación se notaron ciertas debilidades que posibilitaron el desarrollo de una propuesta que robusteciera la capacidad que ya poseen y fomentara la transformación de las debilidades encontradas, a través de la aplicación grafica de herramientas de uso administrativo.

## 1. Problema

### 1.1. Título

“Propuesta para mejorar la competitividad de las Mipymes del sector confecciones en la ciudad de Cúcuta”.

### 1.2. Formulación del problema

La competitividad, se asocia con la capacidad productiva que tiene una empresa que aplica componentes como: la calidad, el coste de inversión, el país o lugar donde realiza la actividad comercial y el precio de venta, a partir de esto obtienen un alto rendimiento y mayor cuota de mercado para las organizaciones. Mathews (2009) precisa a la competitividad como “la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve”.

La aplicación de métodos como; las *Cinco Fuerzas de Porter*, *Pestel* y el *Árbol de Decisiones* permiten desarrollar un estudio completo en las distintas áreas de la empresa a nivel interno y externo que a su vez fortalece la toma de decisiones, convirtiéndose en instrumentos que generen elementos diferenciadores para fortalecer la creación y desarrollo de estrategias. Por su parte, Porter (1979) establece “un modelo para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio”. Por otro lado, el estudio Pestel permite diagnosticar la situación política, económica, social, tecnológica e incluso el estado legal y ecológico ya que es una herramienta de monitoreo que faculta a los emprendedores a encontrarse actualizados del entorno que los rodea.

Por último, con el árbol de decisiones, Green Wood (1978) en su libro teoría de decisiones y sistemas de información explica que, “la toma de decisiones básicamente es una resolución de

problemas, y como tal, se debe buscar la mejor alternativa, aplicar un diagnóstico adecuado y realizar una búsqueda minuciosa, para elegir la mejor alternativa basados en un proceso de ramificación”.

De acuerdo al informe realizado por INEXMODA, la participación que ocupó el sector confecciones en producción y ventas para julio del 2018 se observó,

En el crecimiento acumulado del año con un gasto en los hogares colombianos de \$53,7 billones de pesos, un 6,11% más que en octubre de 2017 y un 1,69% más que en el mes de septiembre del 2018.

La competitividad de las Mipymes del sector textil y confecciones en la ciudad de San José de Cúcuta, se encuentra afectada actualmente por factores externos como: la crisis humanitaria que atraviesa el país vecino, la llegada de sus habitantes al territorio nacional y la limitación de importaciones, siendo variables que tienen gran impacto en las pymes de este sector, un ejemplo es que variedad de empresas importan materias primas y por el cierre de frontera han obligado a los empresarios a buscar nuevos proveedores, con precios más elevados y como consecuencia aumento en sus costos fijos. Por otra parte, el impacto económico causa el incremento en las tasas de desempleo e informalidad, con una cifra del 16,5% en el primer trimestre según la Revista Dinero (2018).

Este es un estado que el sector textil y confecciones ha venido enfrentando desde el año 2016. Galvis (2017) menciona que,

En el primer semestre, la producción nacional de confecciones y prendas de vestir se redujo en un 9,7%, mientras que las ventas del comercio solo cayeron en 1,9%. En el 2016, la caída de la producción fue de 4,2%, en tanto que el comercio minorista aumentó sus ventas en 3,8%. Además, es significativo que en el 2016 las importaciones de prendas

de vestir tuvieron una disminución del 22%, por efecto del aumento del arancel que rigió en ese año, lo cual permite suponer que el incremento de las ventas debió incluir confecciones de contrabando.

De acuerdo al instituto para la exportación y la moda (INEXMODA) El índice de ventas tanto de insumo textiles como de confecciones muestra una leve recuperación en 2019 debido al incremento que realizaron los hogares en el gasto enfocado al Sistema Moda. El último trimestre las ventas de prendas de vestir se dinamizaron dadas las festividades y la temporada de fin de año, lo cual se refleja también en un incremento en la producción tanto de prendas confeccionadas como de insumos textiles.

Situaciones que han afectado en gran medida al sector, haciendo que su desarrollo y productividad se desacelere y en algunos casos acarrea el cierre de estas actividades, incrementando los niveles de desempleo en la región.

El uso de las distintas herramientas de análisis que son de apoyo para la toma de decisiones y el fortalecimiento de las capacidades competitivas, les puede resultar poco relevante o desconocido por la rutina cotidiana de los micro empresarios, que no hacen uso de ellas por falta de tiempo u orientación sobre el funcionamiento y beneficio de las mismas, lo que provoca un desconocimiento del entorno que los rodea, y se enfocan en implementar pocas estrategias o tomar decisiones con rapidez sin ser proyectadas a corto o largo plazo, por ello no distinguen que factores atacan de forma directa o indirecta a su empresa, porque la existencia de esta se centra en sobrevivir y mantenerse en el mercado.

El determinar las variables que afectan y cuál es el rango de impacto que pueden tener las pymes, cuando no se actúa a tiempo y no se implementan decisiones de manera oportuna, lo que sirve de apoyo para los empresarios actuales y también a todos aquellos que deseen iniciar su

negocio en este sector, ya que tendrán una base que les permita ser competitivos en el mercado como por ejemplo los hechos de acción que tomaron y la importancia de estar atentos a cambios que surgen del entorno, teniendo en cuenta instrumentos que ayudan al bienestar de la organización.

Para los empresarios o microempresarios de esta industria en la ciudad San José de Cúcuta, el obtener conocimiento y orientación sobre los diversos mecanismos metodológicos y la forma correcta de aplicación, ayuda a robustecer la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, a la transformación de oportunidades en circunstancias de amenazas, a convertir sus debilidades en fortalezas y a manejar situaciones legales, políticos, ecológicos, sociales, económicos, tecnológicos que se puedan presentar en el entorno, obteniendo el máximo aprovechamiento. Su uso representa el grado de competitividad y la aplicación de estrategias que les ayudaría a sostener su participación en el mercado y seguir superando retos que el entorno propone día a día.

Formulando la siguiente pregunta: ¿Cuál es la causa que afecta el nivel de competitividad que posee en la actualidad las Mipymes, y que estrategias se podrían implementar para el mejoramiento de la competitividad del sector?

### **1.3. Objetivos 4**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta para mejorar la competitividad de las Mipymes del sector confecciones.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Identificar los factores internos y externos, que están afectando el crecimiento de las empresas del sector confecciones.

Analizar las acciones utilizadas en cada Mipymes, que pretenden generar impacto como respuesta a las situaciones que presenta el entorno.

Proponer estrategias para mejorar la competitividad de las Mipymes del sector confecciones.

#### 1.4. **Justificación**

Las condiciones que sostenían la ciudad de San José de Cúcuta para los empresarios de este sector, se caracterizaba por mantener una economía arduamente equilibrada, competitiva, exportadora e importadora de materias primas, impulsando la creación de sus productos, convirtiéndola en uno los sectores más dinámicos de la ciudad junto con la contribución en la creación y generación de empleos; los empresarios y trabajadores de este sector obtenían los ingresos suficientes para suplir la mayor parte de sus necesidades hasta hace aproximadamente 3 años que debido al cierre de la frontera, la llegada masiva de mano de obra calificada de tipo extranjera, y los tipos de alianzas terminadas, que durante un tiempo se habían establecido con proveedores y comerciantes del mismo sector al otro lado de la frontera con el único objeto de una cooperación bilateral, hicieron que este sector disminuyera su dinamismo y se pausara su competitividad, e incluso en las circunstancias de crisis más extremas que ha manejado este sector, la terminación y cierre de su actividad fue una de las opciones mejor recibidas para algunos de los microempresarios, debido a que factores como los nuevos precios de insumos, nuevas uniones con diferentes proveedores, situaciones de cambios en los costos de vida de sus empleados y pérdidas de mercado, hicieron que esta decisión se presentara como la mejor opción tomada.

Es por esto que la presentación, realización e importancia de este proyecto va enfocado en el diseño de estrategias para la competitividad que puedan ser funcionales no solamente para microempresarios nortesantandereanos, si no que sirvan de aplicación para todo aquel que lo

requiera, con el objeto particular de concientizar y fomentar el uso de herramientas administrativas, que, por falta de conocimiento, tiempo o carencia de recursos para implementarlas, son excluidas de la programación de metas que continuamente se proyectan como sector.

## **2. Marco referencial**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Antecedente internacional**

Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección; Autores: Barreto Ceballos Tarquino & García Montesinos Martín.

El objetivo de este trabajo fue proponer un modelo asociativo para el mejoramiento del nivel competitivo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector confección del Estado Lara, Venezuela, agrupadas en la asociación ACTEL. La investigación correspondió a la modalidad de proyecto especial sustentado en investigación documental y de campo de tipo descriptivo. La muestra estudiada correspondió a 21 empresas pertenecientes a ACTEL. El modelo propuesto está constituido por tres elementos: la PYME, la competitividad y la asociatividad empresarial; una estrategia general, la asociatividad como herramienta colectiva para el incremento del nivel competitivo y una estructura operacional de siete fases. El modelo fue verificado mediante la técnica del grupo focal modificada, por un grupo de 10 expertos.

#### **2.1.2. Antecedente internacional**

Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana; Autor: Saavedra García María Luisa.

El objetivo de este trabajo consiste en proponer una metodología que permita determinar el nivel de competitividad de la pyme, identificando por áreas el nivel en que se encuentra la misma, considerando criterios tanto internos como externos. El método seguido consistió en la revisión de la literatura acerca de la competitividad empresarial, así como de los estudios empíricos que han intentado medirla, con el fin de identificar los indicadores que se utilizarían en la metodología propuesta.

El resultado de este trabajo permite contar con una metodología de fácil aplicación basada en el mapa de Competitividad del BID, que incluye factores tales como: Planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, y complementada con indicadores externos basados en el enfoque de competitividad sistémica.

### 2.1.3. **Antecedente Internacional**

Competitividad De La Industria Textil Brasileña; Autores: Mirtes dos Santos Rosilma & Marcos de Carvalho.

La competitividad en el territorio brasileño se afianzo a partir de la década de los 80' dado a los cambios en la economía mundial durante esta época Brasil vivió un proceso significativo porque sostuvo un proceso de liberación comercial en los programas de calidad en la fabricación de los productos.

En la teoría de la ventaja competitividad, Porter (1989) afirmo que en el elemento central de esta teoría es la innovación en los métodos y en la tecnología, partiendo de las premisas evolutivas incluyendo conceptos como: mercados segmentados, productos diferenciados, la diversidad tecnológica y la economía de escala.

La industria textil tiene un amplio rebote en diversas cadenas de producción, tales como el cultivo de algodón, maquinaria, productos petroquímicos y la ropa. Brasil tiene una de las últimas cadenas textiles completas de Occidente, produciendo desde las fibras de las ropas hasta las confecciones, que consta de tres segmentos industriales: fibras y filamentos; textiles manufacturados (hilos, tejidos y telas de punto); y confecciones de bienes acabados.

El objetivo de este artículo de investigación es identificar los indicadores de competitividad en la industria textil brasileña, que sirvan como base la formulación de estrategias empresariales; la metodología implementada es la recolección y clasificación de datos para obtener un conjunto de información utilizada como medio de análisis en la competitividad brasileña, identificación de datos de producción en las instituciones públicas y privadas o difusores de información de estadística.

Se determinó que la competitividad es un concepto dinámico la cual permite que su análisis debe ser incorporado en lo cotidiano de la empresa para obtener la mejor orientación de las estrategias. Sin embargo, después de analizar las publicaciones de las instituciones productoras de estadísticas, relatado en el resultado de este artículo, afirmamos el potencial de las instituciones que producen datos estadísticos sobre Brasil en la producción de información que reflejan los indicadores de competitividad de la industria brasileña.

#### **2.1.4. Antecedente internacional**

Modelo De La Competitividad Para Industria Textil Y Del Vestido En México; Autor: Nájera Ochoa Jessica.

El objetivo de esta investigación fue determinar en qué medida los factores de productividad, calidad e innovación, enfocados a los recursos y capacidades de la empresa, inciden en su competitividad. Esto con el fin de contar con los elementos necesarios para diseñar un modelo de

competitividad para el desarrollo de estrategias que generen ventajas competitivas a las empresas de la industria textil y del vestido en México.

El enfoque de esta investigación, por su parte, es de tipo cuantitativo. En este se recopilan datos para procesarlos y probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2008)

Como resultado principal, permite contar con los elementos necesarios para diseñar un modelo de competitividad útil al desarrollo de estrategias que generen ventajas competitivas para esta. Aportando evidencia empírica acerca de los factores de productividad, calidad e innovación, aplicados a los recursos y capacidades de la empresa, tienen una relación directa con la competitividad empresarial y, en particular, con la de las empresas de la industria textil y del vestido en México.

Con los resultados obtenidos, se realizó el diseño de un modelo de competitividad para el desarrollo de estrategias que generen ventajas competitivas para las empresas de la industria textil en México. Basado en la relación que existe entre los factores de productividad, calidad e innovación, enfocados a los recursos y capacidades de la empresa.

#### **2.1.5. Antecedente Nacional**

Productividad Laboral.

El definir los factores determinantes en la productividad laboral simplifica, la toma de decisiones, a su vez fortalece los planes de acción para el desarrollo de ventajas que favorezcan a la organización en búsqueda, de predominar en el sector en el que se encuentra; por su parte Ludym Jaimes, Marianela Luzardo y Miguel D, Rojas (2018) de la Facultad de Ingeniería Industrial en su artículo “Factores determinantes de la productividad laboral en pequeñas y medianas empresas de confecciones en el área metropolitana de Bucaramanga, Colombia”

definen los elementos en dos dimensiones que por su conmoción afectan a la organización a nivel competitivo, de desarrollo y economía.

Como objetivo es identificar, factores precisos de la productividad humana en las medianas y pequeñas empresas del sector confecciones, caracterizado por su aporte en generación de empleos y utilización intensa de operarios.

En el sector productivo se encuentran las pymes del sector confecciones que tienen la particularidad de implementar mano de obra intensa y en algunas ocasiones no calificada. Ya que tienen la capacidad de generar empleo, es importante proporcionar mejoras para el proceso de productividad, siendo uno de los sectores que deben actuar de forma oportuna frente a cambios tecnológicos, que impliquen el manejo de sistemas para la facilidad en los procesos y en respuesta de una cultura de conocimiento como desarrollo.

El método utilizado, consistía en la elaboración y aplicación de una herramienta (encuesta) que contenía dos secciones, la humana y la de procesos productivos, completando sus bases en teóricos como; Adam Smith, Porter, Sumanth, entre otros; instrumento aplicado a 39 empresas de tipo pequeñas y medianas. En el estudio, se identificaron, factores determinantes como; el comportamiento grupal ambiente social de trabajo, componentes pertinentes de la dimensión Humana y para la segunda dimensión, la gestión de los procesos y las capacidades/control de la empresa, los resultados obtenidos concluyen la necesidad e importancia de capacitación del personal, en mejora para el desarrollo efectivo de sus actividades y a su desarrollo personal.

En la dimensión humana su factor comportamiento está representado por variables como; participación, manejo del conflicto, cultura organizacional, liderazgo, formación y desarrollo, por su parte en relación con el proceso productivo se asocian, con el método de trabajo, medio ambiente y gestión, factor llamado capacidades/control que contiene elementos tales como;

maquinaria, mano de obra y medición. En consecuencia, la evaluación y control sobre factores de dimensión humana y la observación sobre los procesos productivos que se ajusten a las capacidades requeridas en el sector, son requeridas para que prolongar su posición frente a otros mercados.

#### 2.1.6. **Antecedente Nacional**

Condiciones de Inversión para la Cadena de valor del Sector Textil y Confecciones en Colombia.

La participación del sector textil y confecciones durante el siglo pasado, ha sido por la fuerte participación en producción industrial y exportaciones, que ahora ha de verse afectada por la competencia desleal y su lenta reconversión tecnológica, es por esto que, María D. Romero y Daniela Cardona (2016), en su artículo “Condiciones de inversión para la cadena de valor del sector textil y confecciones en Colombia”. Reconocen los cambios en el sector y proponen analizar las condiciones de mercado de la industria, junto a una revisión de factibilidad de inversión con el objetivo de incrementar las posibilidades de inversión extranjera.

El propósito de esta investigación consiste en examinar las condiciones de mercado, para determinar oportunidades de inversión que permitan el desarrollo competitivo.

El retorno tardío de la inversión en el sector textil y confecciones, es debido a los largos procesos en la creación de los insumos tales como; tela e hilos y la confección misma de las prendas que forzó a compañías vinculadas con su procedimiento a mejorar los planes de producción para el suministro de otras; A pesar del constante enfrentamiento con la competencia desleal, la lenta reconversión tecnológica y la subfacturación, ha sido identificada como una de

las industria con mayor potencial para la inversión por la gran capacidad que posee, teniendo como desventaja la baja competitividad en la fabricación de uno de los principales insumos denominado, tela; los confeccionistas se ven forzados a importar sus productos textiles y fibras de algodón.

Para el desarrollo de este trabajo se recopiló información en la feria Colombiamoda, a través de entrevistas a expertos de la industria y a expositores, con el fin de encontrar datos acerca de las principales empresas, competidores y productos que pertenecen al sector textil y confecciones, otros datos reunidos por medio de páginas web de la DIAN, DANE y LEGISCOMEX, donde se encontró información de exportaciones e importaciones, también se observó el sistema de valor del sector con el objeto de determinar las actividades, lo que permitió clasificar y organizar las etapas del proceso, que identificarían los hechos relevantes para la obtención de ventajas competitivas.

En la revisión de las fuerzas competitivas del sector se encontró que; sus competidores se esmeran por mejorar cada vez más en su calidad y originalidad de sus productos, por su parte los nuevos competidores deben superar barreras como; la falta de experiencia y la baja fidelización en los clientes, en cuanto a productos sustitutos las empresas se enfocan en que sus productos sobresalgan por el valor agregado que estos tengan, ya que es un industria que suele tener abundantes productos sustitutos. Este sector cuenta con la diversidad de oferentes al momento de elegir un proveedor y como es una industria amplia en variedad los consumidores no tienen fidelización con las empresas.

#### **2.1.7. Antecedente Nacional**

Calidad.

La búsqueda de la satisfacción continua en los clientes, representa el compromiso con el que se trabaja día a día, aplicando una mejora constante que se refleje en el producto terminado; por su parte Hugo F. Castro y Fernando R. Fonseca (2017) a través de su artículo: “impacto generado por la norma ISO 9001 en empresas del departamento de Boyacá”, el cual se enfocó en el alcance que ha generado la implementación y certificación de la norma ISO, ya que el impacto de certificación en las empresas contribuye al mejoramiento de la calidad, el incremento de la productividad y el desarrollo sostenible de su capacidad competitiva.

El objetivo de este artículo es determinar, la relación en esfuerzos de tiempo, costo en el diseño, implementación y mirar su comportamiento en cuanto al cumplimiento de los estándares del SGC, después de haber sido certificadas.

De acuerdo a este estudio, citaron la investigación realizada por el ICONTEC donde a nivel Colombia se analizaron algunos principios de calidad los cuales fueron: presupuesto para el control y mantenimiento, capacitación, comportamiento de la ventas, exportación y satisfacción del cliente (devoluciones), para los cuales el 95% de los empresarios, manifestaron en contra del costo-benéfico de administrar y mantener la certificación y menos del 1% expreso que se consume mucho tiempo en el mantenimiento y su implementación.

El método implementado es deductivo, debido a que se analizó el manejo de la norma ISO 9001 en las empresas del departamento de Boyacá, tomando como referencia una muestra de 53 empresas del sector industrial y de servicios, organizaciones que colaboraron con el estudio suministrando en el cuestionario aplicado, conformado por tres secciones; la primera dedicada a recolección de datos demográficos, la segunda acerca de la antigüedad de la certificación y la tercera, preguntas sobre los beneficios obtenidos por la certificación; herramienta que fue

aplicada a los responsables directos del sistema de gestión de calidad en cada empresa e información obtenida a través de vía electrónica.

La información obtenida por las empresas que diligenciaron el instrumento de forma correcta, expuso que 50% han mantenido su certificación por un periodo entre tres y cinco años, el 27% entre seis y diez años y el restante 23% superior a diez años; en cuanto al favorecimiento un 34% considero que ha sido en medio grado y el restante cree que han favorecido en un alto grado, lo que permite concluir que no existe relación entre la primera certificación y la última recertificación del SGC, no incluye un aumento o disminución en los beneficios empresariales.

Este estudio empírico permitió concluir que el certificado de sistema de gestión de calidad ha favorecido en cuanto al mejoramiento continuo de: sus procesos, operaciones, satisfacción de los clientes, el ambiente de trabajo, mejora en la planificación y en el diseño de productos y servicios, así mismo el análisis estadístico de los datos a porta el hecho de que existe un diferencia significativa en los beneficios de la certificación, asociado con la reducción de costos para las empresas manufactureras.

#### **2.1.8. Antecedente Regional**

Comparativa de competitividad del sector de la moda entre Cúcuta y el resto del país.

El examinar el sector moda permite determinar elementos tales como: las diversas estrategias, modelos de atracción y fidelización de los clientes, y métodos en los procesos de fabricación que están implementando para destacarse en áreas de diseño y producción con el objetivo de ascender en el mercadeo; en este propósito Lina L. Acosta, Dora A. Jaimes, Brenda J. Vargas Y María T. Velásquez, en su artículo “Comparativa de competitividad del sector de la moda entre Cúcuta y en resto del país”. En el cual realizan una observación de componentes estratégicos, que idean y aplican las empresas productoras que integran la industria del sector Moda.

En la industria del sector Confección y Moda, se encuentran factores que reprimen la economía y el crecimiento competitivo de las empresas locales frente a las nacionales por efecto de la informalidad, la intensidad de competencia, el desempleo, su entorno económico y la pérdida de mercado.

Para la obtención de factibles soluciones que visionen a Cúcuta como una ciudad que impulsa, la aceptación del producto, la calidad y la economía local en el sector manufacturero, se han adoptado tipos de investigación de carácter explicativo cualitativo que busca el porqué de los hechos y la comparación de los datos para obtener el rango de competitividad en el que se encuentra el sector Moda local. La adquisición de información para la relación de datos, corresponde a la realización de encuestas, entrevistas personales con los dirigentes de las organizaciones y en apoyo con estudios ya realizados por la cámara de comercio de Cúcuta e informes de competitividad.

En observación de los resultados, se percibe la carencia de conocimiento sobre estrategias para la oferta de sus productos y la baja tecnificación en el sector; que, en comparación con las demás ciudades del país, sus áreas de producción son industrializadas y pertenecen a plataformas como Colombiamoda y Colombia tex en el que ofrecen innovación y elementos diferenciadores en la materia prima.

Se concluyó en la escasa de competitividad en la ciudad se debe a la incomprensión de mecanismos básicos en el desarrollo de tácticas que impulsen, la aceptación del producto, la calidad y la economía local en el sector manufacturero y al desconocimiento de instituciones que promueven y apoyan el desarrollo empresarial.

#### **2.1.9. Antecedente Regional**

La Producción.

La producción representa los recursos utilizados y los costos que requiere un producto para su elaboración, convirtiéndose en productividad una vez que son administrados los recursos para la fabricación, que una vez minimizando los costos y maximizando las utilidades e ingresos, representan la competitividad del sector. Viviana K. Ortiz (2014), quien propuso la “programación óptima de la producción en una pequeña empresa de calzado ubicada en la ciudad de San José de Cúcuta (Colombia)”; estudio que permitió identificar la operación del sistema productivo, donde se identificarían escenarios y oportunidades para el máximo aprovechamiento de los recursos.

El objetivo de esta investigación, es desarrollar la programación para la producción de la pequeña empresa de calzado, la cual será una herramienta que permita conocer las cantidades sin desperdicio a fabricar y la correcta utilización de su sistema productivo.

Existen diversas técnicas de programación de la producción, que son la respuesta operativa para el máximo aprovechamiento de la fabricación; investigadores reconocen que los problemas de planeación se pueden resolver utilizando técnicas de programación matemática, puesto que la estructura productiva de Colombia es caracterizada por las microempresas, donde sus tamaño influyen en la capacidad para innovar, competir, exportar y financiarse, es por esto que se proponen herramientas gerenciales como: costeo basado en actividades, el cuadro de mando integral y TOC, herramientas que contribuyen en la toma de decisiones.

## **2.2. Marco Teórico**

La competitividad tiene relación con la calidad y la productividad pues son elementos determinantes que pueden ser afectados por variables externas e internas, para ello es necesario tener en cuenta pensamientos teóricos que han realizado análisis y observaciones, sobre temas de interés y han planteado métodos o herramientas para la solución de obstáculos, con el objetivo

alcanzar el máximo aprovechamiento de recursos y obtener crecimiento económico de las organizaciones y el entorno que las rodea.

En el desarrollo de nuevos productos se establece estrategias para garantizar la fidelización y la satisfacción del cliente; en donde el marketing aporta una forma diferente de ejecutar y concebir la función comercial o relación del intercambio entre dos o más partes.

### **2.2.1. Herramientas administrativas.**

#### **2.2.1.1. Las cinco fuerzas de Porter**

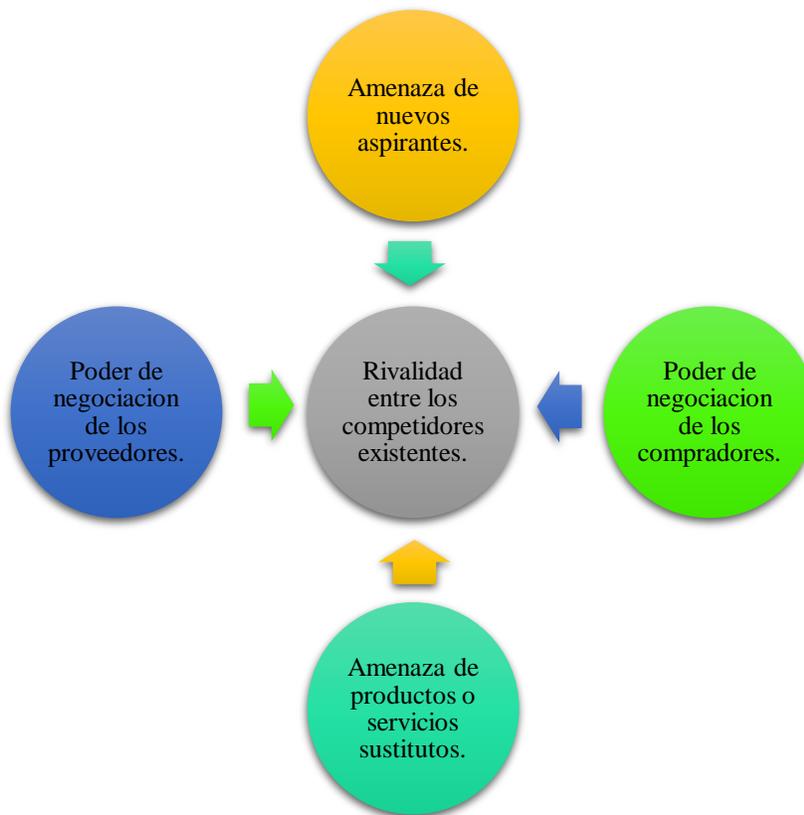
La identificación de mecanismos internos que contribuyan a la competitividad de cualquier tipo de organización permite obtener un hallazgo y realizar el análisis de las raíces que fundamentan la rentabilidad.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. (Michael Porter, 2017, p.33).

Los resultados de esta herramienta aplicada, permiten el análisis de cinco factores que determinan la rentabilidad de la organización y el reconocimiento de las fuerzas o fuerza que mayor aporte le está generando a la industria, considerándose como la posible base de la rentabilidad y favoreciendo a la formulación de estrategias que contribuyan con el fortalecimiento del sector.

Para la aplicación de esta herramienta es necesario iniciar con un análisis sectorial, en el cual se determinen y entiendan los factores que inciden en la competitividad y la raíz de la rentabilidad; seguido se aplica el análisis del impacto que tiene los nuevos competidores al

sector, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación con los compradores, la amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes (*ver la ilustración 1*).



***Ilustración 1. Las cinco fuerzas de Porter.***

En el primer factor se analiza, si la industria considera que es una amenaza el ingreso de nuevos competidores o si, por el contrario, existen barreras de entrada lo suficientemente altas para nuevos aspirantes al sector. Porter, las define como siete fuentes principales, las cuales son:

1. Economías de escala por parte de la oferta.
2. Beneficios de escala por parte de la demanda.
3. Coste por el cambio de clientes.
4. Requisitos del capital.

5. Beneficios para los miembros independientes del tamaño.
6. Acceso desigual a los canales de distribución.
7. Política restrictiva del gobierno.

En segundo lugar, se analiza la influencia que los proveedores poseen en un sector ya que se puede ver reflejado, en la limitación de precios finales de un producto; en tercer lugar, se observa el poder negociador que tienen los clientes determinando que tan influyente es su poder negociador, si el sector posee clientes sensibles a los precios o si cuentan con influencia negociadoras sus compradores; seguido se observa el nivel de amenaza que se presenta al reconocer un producto o servicio sustituto que limite el potencial de rendimiento de la industria y por último, el análisis de la revalidad entre competidores existentes, el objeto de este factor es reconoce la intensidad y las estrategias utilizadas los cuales les permiten mantenerse en el mercado.

#### 2.2.1.2. **Herramienta de análisis PESTEL**

El aprovechamiento de información que brinda el entorno, es fundamental para el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de cualquier tipo de industria a largo o corto plazo, Alvarado (2015) define esta herramienta como:

Una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización. PEST es un acrónimo de los siguientes factores del macro entorno: Políticos Económicos Sociales Tecnológicos; el análisis PESTEL es una modificación del análisis PEST dónde se incorporan además de los cuatro factores convencionales, los siguientes: Ecológicos Legal.

Esta herramienta de monitoreo es aplicada a opción de Ayala & Arias, solo hasta el factor tecnológico denominado por el acrónimo *PEST*, en el que Díaz (2013) le incorpora otras dos letras, las cuales serían *ET* (*ver la ilustración 2*).

El logro de obtener el control de cada área interna de la organización no es suficiente, teniendo en cuenta que el entorno que actualmente las rodea les presenta cambio y retos constantes, es fundamental aprovechar la información del entorno para mantenerse ante condiciones.

Para la toma de decisiones es fundamental conocer sobre factores que pueden incidir de forma directa o indirecta en la organización, partiendo del factor político, en el cual constantemente se debe evaluar el nivel de impacto sobre cambios legislativos o políticos y aún más cuando la organización está operando en otro país; seguido del factor económico, en el que se pueden ver afectadas por factores económicos de orden nacional, internacional o global, el poder adquisitivo del consumidor dependerá del estancamiento o recuperación por el que atraviese un país; continuando con factores sociales en los que predominan aspectos como el tipo de religión, intereses, actitudes, cambios demográficos y opiniones que la cultura de una sociedad pueda tener frente a un producto y el lenguaje en el que se difunde un artículo en mercados extranjeros; el factor tecnológico influyen en la actualización de automatización de procesos debido a que favorece en su aplicación a mejorar la calidad y a reducir los tiempos de fabricación.

El factor ecológico añadido por Díaz (2013), propone el análisis a regulaciones orientadas a la protección y cuidado del medio ambiente, cuidando aspectos como el consumo de energía, los materiales que se utilicen para la creación de productos y el reciclaje de residuos; y por último el factor legal, enfatiza sobre regulación en protección de licencias, contratación, salud y seguridad laboral y el derecho a la propiedad intelectual. Este análisis se realiza a través de una matriz, en

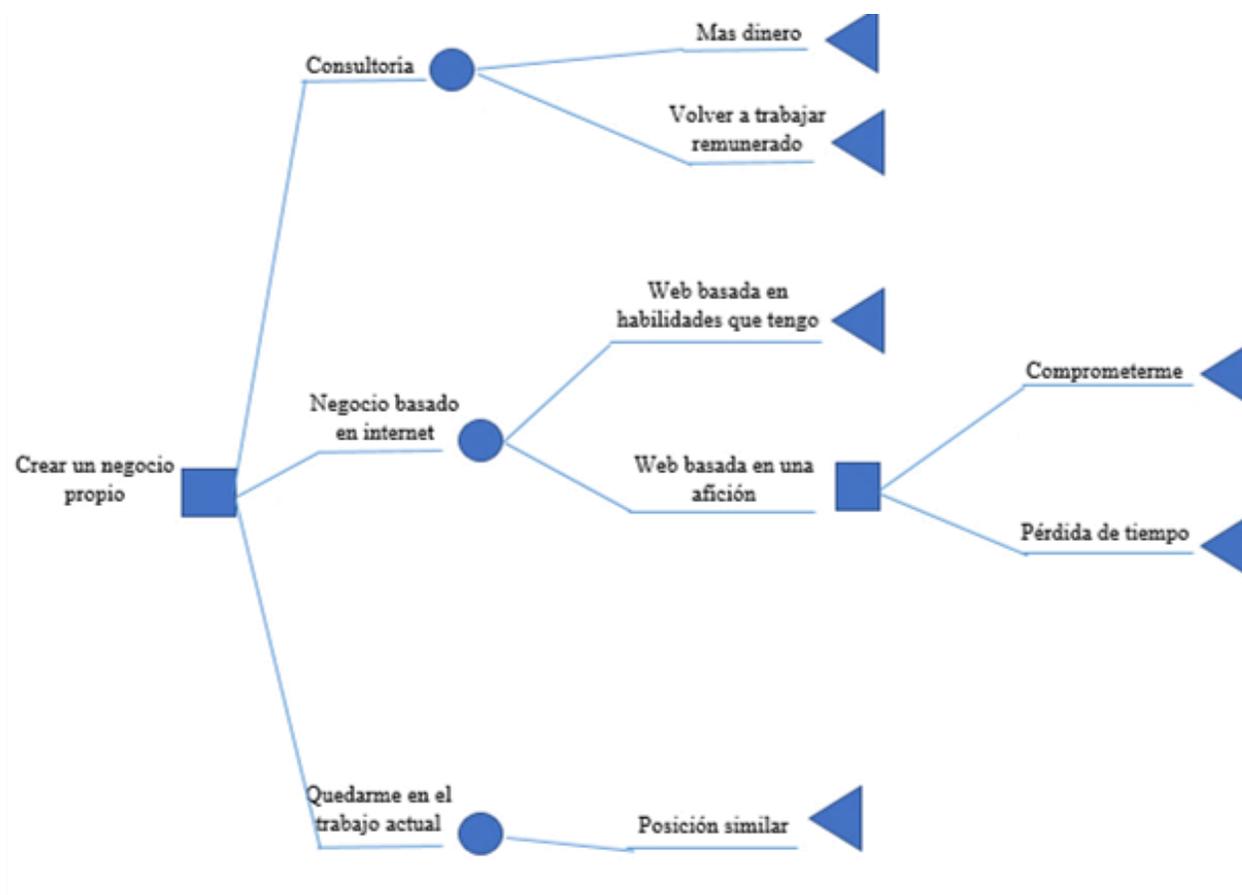
el que se divide en preguntas por factor y el nivel de impacto que este poseen en la actualidad frente a la industria.



*Ilustración 2 Análisis PESTEL.*

### 2.2.1.3. **Árbol de decisiones**

Obtener el control de gestión en las organizaciones, favorece a la elección de cada decisión que se adapte a las complejas situaciones que propone el entorno, Rodríguez (1995) propone la herramienta de árbol de decisiones como una de las mejores técnicas para la elección de soluciones a posibles problemáticas; “Los árboles de decisión están relacionados con la teoría de la probabilidad, más eficientemente con el proceso de bayesiano de decisión. Podríamos decir que es un método grafico (utilizando probabilidad) para tomar una decisión” p.26.



*Ilustración 3 Árbol de Decisiones.*

Es un método gráfico, con una estructura basa en una serie de causas, las cuales son representadas como la raíces y los efectos o soluciones presentado en orden cronológico como el árbol, usualmente suele realizarse de forma horizontal para un correcto análisis y contempla dos etapas, el diseño y la solución, el diseño se plantea en orden cronológico de izquierda a derecha y la solución en sentido contrario (*ver ilustración 3*).

## 2.2.2. Competitividad.

### 2.2.2.1. Factor, Valor

Actualmente en los entes de todos los campos deben competir para aportar valor. Porter (2009) afirma que “El valor es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los

clientes, y también de hacerlo eficientemente. Las compañías deben ofrecer valor a sus clientes y los países tienen que ofrecer valor como emplazamiento de negocios” p.07; la generación de atractivos en las organizaciones permite que sus productos o servicios predominen en el mercado.

#### 2.2.2.2. **Tecnología e Innovación**

La innovación y la tecnología implementadas en las organizaciones se convierten en elementos clave para sobresalir, frente a otras empresas del mismo sector.

Enseña sobre los esfuerzos tecnológicos y de innovación que se deben aplicar para revertir los efectos que existen en la organización, a medida que la globalización se ha convertido en una problemática para las organizaciones estas son cada vez menos competitivos a la hora de generar empleos y de generar ingresos. (Corona, 2008, p.56).

La correcta utilización de los avances tecnológicos proporciona una ventaja competitiva ya que puede ser implementada por los diferentes sectores empresariales debido a su gran adaptación para la extracción de su beneficio.

#### 2.2.3. **Economía.**

##### 2.2.3.1. **Economía Nacional**

Solo en el sistema de economía y mercadeo los clientes, tienen la facultad de dirigir la economía a través de sus deseos y necesidades. Armack (2011) lo define como “Una idea de ordenamiento económico que persigue el objetivo de combinar, sobre la base de una economía competitiva, la libre iniciativa con el avance social, asegurado a su vez por el rendimiento de la economía del mercado” P.16. Que actúan como reguladores en la fijación de precios, su constante cambio en preferencias conlleva, a las organizaciones a crear y planear nuevas estrategias que favorezcan las condiciones económicas actuales del país.

### 2.2.3.2. **Crecimiento Económico**

La idea de crecimiento para las organizaciones resulta de la aceptación y expansión de mercados que adoptan las empresas para permanecer o despuntar en el sector.

El desarrollo o crecimiento económico aparece caracterizado como un proceso endógeno, circular y acumulativo de cambio y transformación estructural que resulta de las relaciones de interdependencia existentes entre el proceso de acumulación de capital, la expansión de los mercados y el crecimiento de la producción, de la productividad y del empleo. (Smith, 2005, p.11).

Por lo consiguiente el desarrollo económico favorece no solo, a la economía interna de cada organización que lo aplique, si no también abarca un beneficio amplio que contribuye a la economía regional por cooperar con la generación de empleos y la mejora de la calidad de vida en las familias.

### 2.2.4. **Calidad y Productividad.**

#### 2.2.4.1. **Eficacia**

La eficacia de las personas en las organizaciones, cumple un papel importante en la generación de nuevos retos, en sus actividades laborales; demanda mejoras y cambios para adaptarse con éxito a un mundo que se transforma y cambia.

La eficacia se enfoca no solo en la organización sino en cada individuo que debe tener diferentes cualidades y habilidades como habilidad de comunicación, ética de trabajo, trabajo en equipo, iniciativa y las habilidades analíticas. (Gutiérrez Pulido 2014, p.12).

La calidad en de las organizaciones ayuda a generar la satisfacción de los clientes y empleados ya que provee herramientas prácticas para la generación de una gestión

integral, una manera es implementar la norma ISO 9001 que busca la estandarización con la calidad de todos los procesos dentro de la organización.

#### 2.2.4.2. **Productividad**

Es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener cambio a cambio un mejor nivel en su calidad de vida (Fernández García, p. 21).

La productividad es el resultado de una actividad productiva suele ser asociada a la eficiencia y al tiempo la cual nos ayuda a cumplir los objetivos propuesto por las organizaciones denotando una agilidad al ahorro de los gastos y costos para el beneficio de las compañías.

#### 2.2.5. **Marketing**

##### 2.2.5.1. **Marketing Digital**

El marketing no debe ser entendido con el viejo significado de hacer una venta - “decir y vender”- sino en el nuevo significado de satisfacer las necesidades de los clientes, según (Staton, 2007, p.09)

Es vital para el éxito de su organización, lo cual se refleja en un planteamiento fundamental de los negocios que le da al cliente la máxima prioridad y hace hincapié en orientación al cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño.

Es de gran ayuda para las organizaciones ya que es un método que desarrolla estrategias que sirve para acercarnos más a nuestros clientes potenciales.

### 2.2.5.2. Perfil Del Consumidor

Perfil del consumidor es el conjunto de características que, con base en el análisis de las variables de un mercado, describe al cliente meta; para (Arancibia, p.07)

El consumidor es considerado desde el punto de vista de la mercadotecnia el “rey” ya que en cierto modo la empresa tiene que cubrir sus necesidades en un proceso de adaptación constante mediante el cual los expertos intuyen estas necesidades e implementan las estrategias que procederán para satisfacerlas.

### 2.3. Marco Conceptual

Competitividad: “Es la capacidad de sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad” (Porter. 1990).

Herramientas administrativas: Según Thompson, Las herramientas gerenciales o administrativas no son más que un auxilio o una serie de técnicas moderas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de discapacidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Competencia: es un conjunto de conocimientos que, al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo (Laura Frade).

Proveedores: es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o comunidad. El termino procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.

Son proveedores aquellos que proveen o abastecen, o sea que entregan bienes o servicios a otros (Fosado Imelda).

Cientes: En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

Calidad: Es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor

Colombiamoda: es un evento en formato de plataforma comercial considerado el más importante a nivel nacional que se compone por la oferta y la demanda más completa del sistema de la moda. Dicha plataforma cuenta con tres columnas fundamentales: Pasarelas, Muestras Comerciales y el Pabellón del Conocimiento.

Colombiatex de las Américas: es la muestra textil, de insumos, maquinaria y químicos para la confección y el hogar líder en América Latina. Se ha posicionado como el centro de negocios más importante para el sector textil con una contundente oferta de valor, pues además de ser la Feria que abre la agenda de negocios del continente americano, es el lugar donde se unen la oferta y la demanda en todos los segmentos de negocio y para todos los universos de vestuario.

Productividad: La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Pymes: La pequeña y mediana empresa (conocida también por el **acrónimo** PYME, **lexicalizado** como pyme, o por la **sigla** PME). es una **empresa** que cuenta con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones.

Marketing: son todas aquellas estrategias y acciones que ayudan a las empresas a conseguir sus objetivos, a que mejoren sus ventas y beneficios y se vea incrementada su percepción de marca.

Tecnificación: Dotación de recursos técnicos a una actividad determinada para mejorarla o modernizarla.

#### **2.4. Marco Normativo o Legal**

2.4.1. Decreto N° 2218, medidas para la prevención y el control del fraude aduanero en las importaciones de fibras, hilados, tejidos, confecciones y calzado, ministerio de hacienda y crédito público, república de Colombia, 27 de diciembre del 2017.

2.4.2. Ley N° 07, tratados, convenios, convenciones, acuerdos internacionales aprobados por el congreso, república de Colombia, 30 de noviembre de 1944.

2.4.3. Decreto N° 1351, la república de Colombia suscribe acuerdos comerciales que prevén para el sector textil y confecciones mecanismos para adquirir de terceros países, materiales o insumos considerados de escaso abasto, el 22 de agosto del 2016.

#### **2.5. Marco contextual**

En la feria Colombiamoda que se realizó en Cúcuta conto con la participación de más de 40 empresas del sector entre las cuales 17 eran micro, pequeñas y medianas empresas de esta industria, con una segmentación amplia de mercadeo desde niños hasta adultos, cubriendo las diversas preferencias, gustos y necesidades que presente el cliente.

El 28 de mayo del 2015 se realizó en la Cámara de Comercio de Cúcuta, el lanzamiento del Clúster “El Norte de la Moda – Ruta Competitiva”, el cual es el clúster sistema moda de la ciudad de Cúcuta que integra los sectores de confección, calzado y marroquinería. Este Sistema de Moda cuenta con 1.620 empresas aproximadamente entre las que hacen parte fabricantes de

tejido plano (Jeans y camisas) y tejido de punto (algodón y lycra) y demás con el objetivo general del clúster liderado por la Cámara de Comercio de Cúcuta es reforzar la competitividad de las empresas del sistema moda del Norte de Santander, y su estrategia para competir es la moda en series cortas, pues es un negocio que tiene mejores márgenes y requiere del diseño acorde a las tendencias, logística, producción ágil y gestión del punto de venta como factores de valor agregado.

Un estudio elaborado por la Cámara de Comercio de Cúcuta identificó que en 2017 el mercado de las confecciones enfocó sus ventas a los mercados local (64,9%) y nacional (34,8%). El mercado internacional solo representó un 1,2%, siendo México, Guatemala y Venezuela, los principales compradores. Según datos de Legis Comex, Norte de Santander exportó 4.616 dólares en productos de confección en 2017,

Según la opinión; las empresas dedicadas a esta actividad contratan 12.000 personas o hasta 15.000 en sus picos de temporada, generando el 15,3% de las personas contratadas de Cúcuta y el área metropolitana. Sin sumar los talleres satélites o famiempresas, que subcontratan para apoyar la producción.

Se destaca que en la región existen actualmente más de 1800 pymes relacionadas con el sector confecciones, el cual fabrican todo tipo de prendas vestir lo que permite abarcar toda la población de la ciudad; por esta razón el objeto de estudio es analizar los factores de competitividad en las microempresas del sector confecciones en la ciudad de Cúcuta para generar el direccionamiento estratégico en el crecimiento económico y empresarial de los negocios nortesantandereanos.

### 3. Diseño metodológico

#### 3.1. Población y Muestra

Para Tamayo (2012, p.180) “Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, donde se desarrollará la investigación”.

Según Arias (2006, p.38) define muestra cómo, “Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Por su parte la muestra permite analizar la clasificación y el agrupamiento de los elementos claves necesarios para dirigir un estudio.

Para el desarrollo de este proyecto y la obtención del tamaño de la muestra, se tomaron en cuenta datos generados en la cámara de comercio de Cúcuta, allí se encontró un tejido empresarial el cual lo componían 1.852 empresas las cuales no todas confeccionaban artículos de vestir y algunas medianas y grandes empresas, para ello se optó por una discriminación con el objeto de solo examinar Mipymes que confeccionaran prendas de vestir, por esto, se investigó sobre los gremios y asociaciones entre micro-empresarios que se encontraran vigentes en la ciudad.

En esta búsqueda se encontró el gremio más representativo de la ciudad San José de Cúcuta, llamado “CORPOMODA” el cual es integrado por solo microempresarios que elaboran y confeccionan prendas de vestir, una vez contactado y presentado el proyecto al gremio, lo evaluaron y aprobaron su atenta colaboración; con esto facilitaron el uso de su base de datos (nombre de la organización, nombre del gerente, número telefónico y correo electrónico) en la que estaban inscritas 80 empresas.

El objeto fue representar el análisis sectorial en 150 Mipymes convirtiéndose en el tamaño de la muestra, por este motivo se utilizaron nuevamente los datos proporcionados por la Cámara de

Comercio cuya información fue adquirida bajo una compra por el valor de: \$272.000, para concluir con el número de empresas que fueron determinadas en el tamaño de la muestra con la información proporcionada por la Cámara de Comercio de la ciudad, se tomaron de forma aleatoria 70 empresas que cumplieran con las variables de discriminación (tamaño de la organización y actividad comercial), obteniendo un total de 150 Mipymes encuestadas.

En esta base de datos se tenía acceso a información como: direcciones, teléfonos, correos, si son o no exportadores, si son o no importadores, el tamaño de la empresa, activos y representante legal; lo cual facilito tener el contacto directo con los gerentes de dichas empresas y aplicar de esta manera el instrumento.

Otro de los beneficios que suministró la Cámara de Comercio de la ciudad fue tener acceso a COMPITE 360, esta plataforma es un sistema de consultas en internet, que contiene información comercial, financiera, jurídica y económica de empresas en Colombia legalmente constituidas en las diferentes cámaras de comercio a nivel país. Lo que facilito la realización de un análisis o estudio de mercado más detallado sobre los competidores más importantes en el sector, las empresas con mayor participación en la economía, el examinar la competencia y conocer los indicadores de contratación.

Otro beneficio fue el acceso ADNS que contiene información sobre número de compañías en cada actividad económica, su clasificación por tamaño y tipo jurídico, el promedio de vida empresarial, constitución y cancelación de negocios, entre otros. Esta plataforma esta dividida en dos BENCHMARKING que posibilita la elaboración de un análisis en los sectores y subsectores económicos, el ranking de los sectores y subsectores más productivos, las variables como activos, pasivos, patrimonio, ventas y utilidades netas; y un REPORTE EMPRESARIAL que

facilita la comparación, análisis de los sectores a nivel nacional, su proyección en escenarios futuros y el ranking empresarial.

### **3.2. Técnicas e Instrumentos**

El instrumento de investigación implementado para la recopilación de datos consistió en un cuestionario estructurado denominado entrevista con el fin de hacer un análisis cuantitativo y cualitativo de las respuestas, cuyo objetivo fue obtener información concreta al momento de medir datos, herramientas, estrategias, actitudes y percepciones sobre la situación macroeconómicas en la que se encuentran las organizaciones.

El modelo de entrevista consistió en albergar preguntas estructuradas con respuestas cerradas, las cuales permitieron que el entrevistado tenga una variada opción de respuestas, de igual forma se diseñaron preguntas en la entrevista no estructuradas, que consistieron en interrogantes cuya respuesta se dejaba al criterio del entrevistado.

Este instrumento, fue conformado por 43 preguntas, la cual fue estructurada por medio de secciones (factores internos y factores externos) con el fin de examinar a gran detalle cada Mipymes, en la conformación de preguntas se encontraban las no estructuradas siendo aquellas cuyas respuestas estaban definidas con opción de elección múltiple de los cuales podrían hacer uso los empresarios, también se vincularon preguntas abiertas siendo más de tipo cualitativo, y por ultimo algunas cerradas cuantitativas con el objeto de precisar la información prestada por los microempresarios.

## **4. Identificación de los factores internos y externos**

Para el análisis de este primer objetivo se aplicaron las siguientes herramientas: las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, lo que permite hacer un análisis detallado de cómo se

encuentran las empresas del sector confecciones tanto interno y externo con respecto a la economía nacional.

#### **4.1. Análisis sectorial con las cinco fuerzas de Porter**

En la teoría de las cinco fuerzas de Porter, precisa a la competencia como una “de las fuerzas más poderosas en la sociedad” debido a que el desarrollo que genera, no solo influye en el ámbito empresarial sino que le aporta un crecimiento económico-social a los países que participan con los diferentes sectores del mercado que incluye la economía.

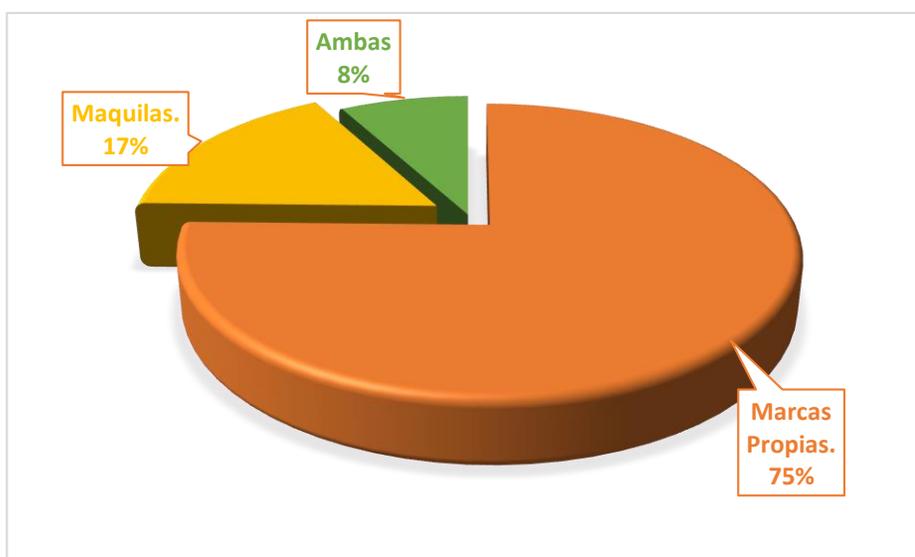
En consecuencia con las transformaciones que ha afrontado, las organizaciones optaron por competir añadiendo un valor agregado a sus productos para lograr mayor competitividad, y una diferenciación entre mercados, lo que ha llevado a un mundo competitivo.

Para el sector confecciones la negociación que ejerce con el cliente, permite la influencia de factores como la calidad, precio, la atención al cliente y mayor valor en el producto ofrecido al momento de realizar la elección de compra, lo que representa un poder de negociación con el cliente bajo.

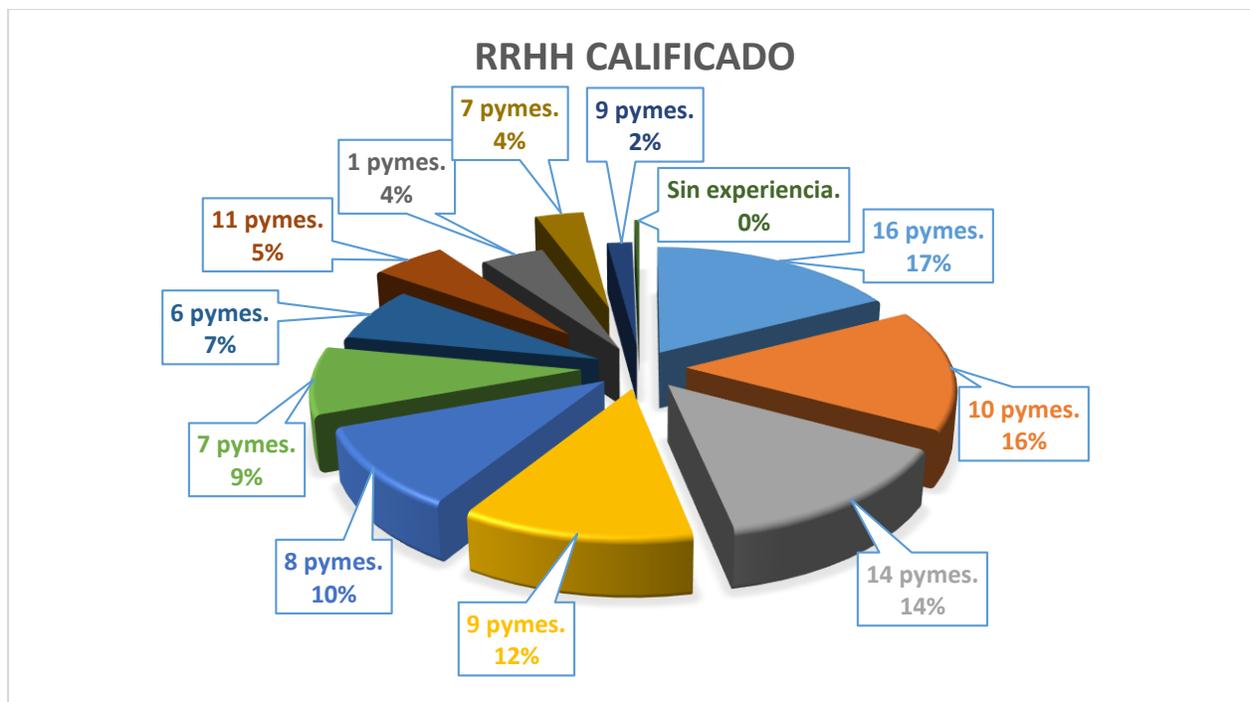
De acuerdo al instrumento aplicado a 150 empresas, las cuales representan el tejido empresarial de la industria textil y confecciones que ejercen sus actividades en la ciudad de San José de Cúcuta, se preguntó ¿Qué practicas tienen en cuenta para la elaboración de sus productos con el objeto de añadir un valor agregado? Obteniendo como respuesta por parte de las Mipymes que en el proceso de elaboración de prendas de vestir, tienen en cuenta factores como: la calidad de la materia prima, calidad en el producto terminado, la responsabilidad y garantía, un control de calidad aplicado en todo el procedimiento del producto, puntualidad en las entregas, originalidad, exclusividad e innovación en cada diseño que conforma el artículo, la relación precio calidad ofrecida al cliente, los procesos de ventas y el buen servicio ofrecido; son algunos

divisores clave, que hacen propios los empresarios para lograr que su producto sea más atractivo, y se diferencie entre los demás artículos que se encuentran en el mercado.

Por medio de otro interrogante como; ¿Su empresa produce marcas propias, maquilas o ambas? permitió observar que las Mipymes, producen en un 75% de marcas propias, un 17% fabrican prendas para una marca y un 8% realizan los dos tipos de producción (*ver la ilustración 4*); de los cuales cada organización se diferencia en el mercado por el segmento elegido (prendas de vestir para niños, prendas de vestir de estilo deportivos, confecciones para dama y caballeros, fabricación única del Jean como prenda de vestir y fabricación de uniformes); para ello también se consideró la pregunta ¿Qué porcentaje de su RRHH considera que es calificado? La cual facilitó una estimación del recurso humano calificado con el que cuenta cada microempresa, representado en un 16% de organizaciones que tienen vinculadas en un 100% de mano de obra calificada (*Ver ilustracion5*), en función de áreas como la administrativa y en producción; la aplicación de estas capacidades es con el objeto de alcanzar diferenciación en cada prenda de vestir ofrecida y potenciar sus oportunidades presentadas en el mercado.



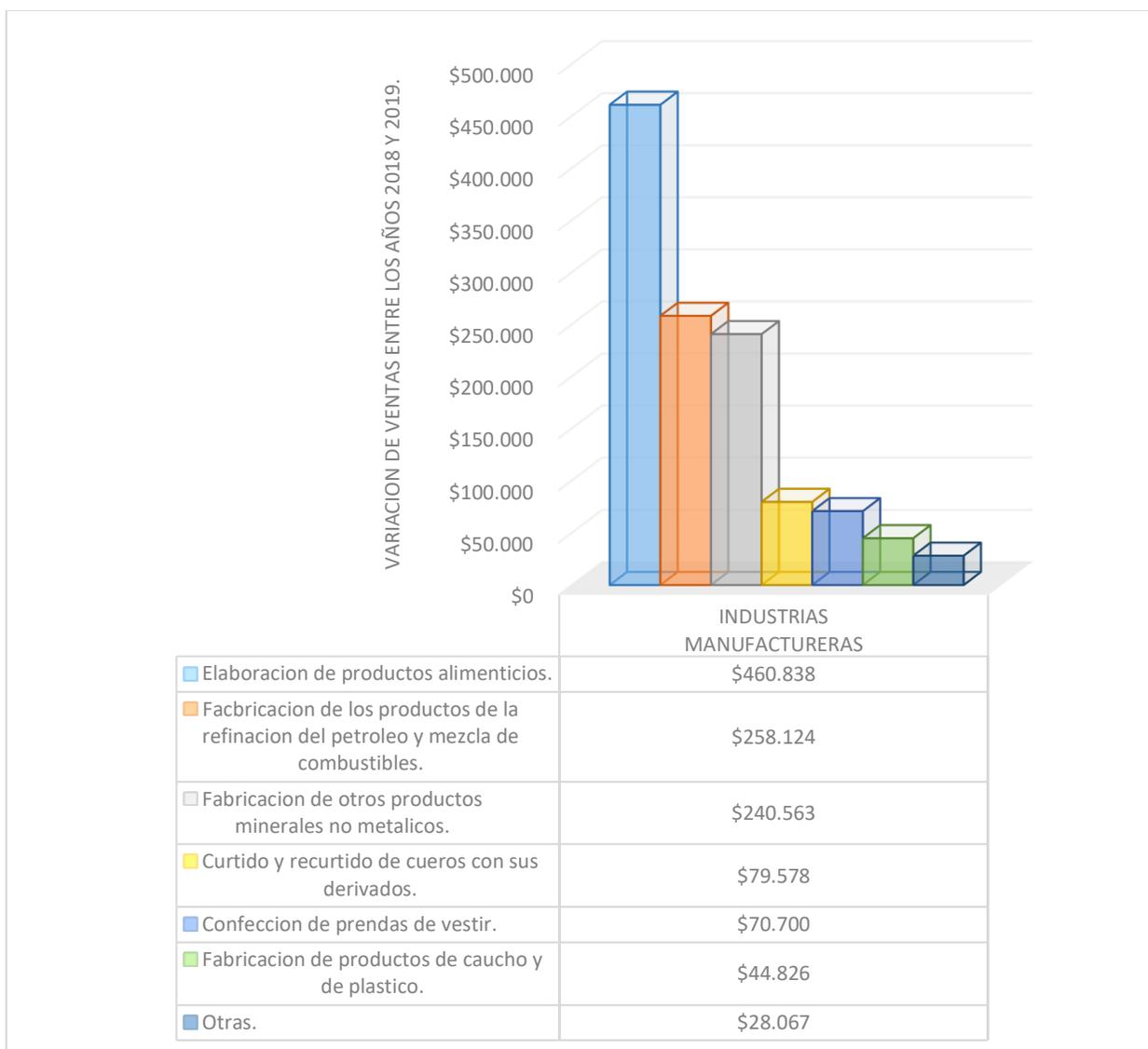
*Ilustración 4 Tipos de producción.*



*Ilustración 5 Porcentaje de recurso humano calificado.*

El sector, asimismo aplica ciertos atributos de valor en sus productos, en búsqueda de que los clientes valoren a simple vista, la relación precio-beneficio, las características más mencionadas durante la recolección de información fueron: la estimulación con nuevas tendencias, la comodidad, la aplicación de cualidades en el proceso de venta hacia el cliente tales como: la atención y el buen trato en el servicio, y una extensa variedad en diseños presentados para los mismo tipos de prendas; generan que más clientes sean atraídos para que vivan la misma experiencia y satisfacción de compra, además, de alcanzar fidelización en sus clientes.

En complemento con lo anterior, desde una visión externa, la interacción que posee el sector con los clientes, en relación con otros sectores pueden ser percibidos en el número de ventas o crecimiento en ventas, el cual desde otra perspectiva representa el dominio de negociación de las Mi-pymes frente a los clientes, tomando como referencia los datos suministrados por la cámara de comercio de la ciudad.



***Ilustración 6 Variación en las ventas entre el 2018 - 2019***

En la cual se observa, un crecimiento paulatino, en relación con los esfuerzos, cualidades y acciones llevadas a práctica para ofrecer productos de calidad con un alto valor, cuya meta es obtener un control sobre el cliente al momento de elegir las prendas de vestir (*ver ilustración 6*).

En definición para el análisis de este factor, en el sector se puede encontrar una alta concentración de clientes, frente a un elevado número de artículos oferentes; en cuanto a la diferenciación en los productos, se mencionaron las propiedades clave que cada micro

empresario utiliza, lo que conlleva a un considerable poder de negociación que han obtenido las Mipymes frente a los clientes.

Por otra parte, el poder de negociación e influencia de los proveedores sobre las decisiones de las empresas al momento de adquirir sus insumos, son tomadas en cuenta las propiedades aplicadas que anteriormente fueron mencionadas, ya que generan un costo para los micro empresarios de este sector, al mismo tiempo que son base fundamental del producto, en su mayoría los emprendedores optan por la utilización de materias primas de alta calidad, para lo cual se les cuestiono si para este procedimiento importaban sus materias primas. En lo que un 93% no importan sus materias primas, y el 7% si efectúan esta acción (*ver ilustración 7*).



*Ilustración 7 Importación de materias primas*

Y para aquellos que, si lo hacen, ¿Qué tipo de dificultades han afrontado en el desarrollo de esta actividad? Según el 7% de los empresarios, la escasez en el transporte y la alza en precios aéreos como medio de transporte, el alto costos de los aranceles, son algunos inconvenientes que han superado para cumplir con sus estándares de producción, teniendo en cuenta que este mismo rango de emprendedores exportan sus productos y recurren a herramientas, como los términos de

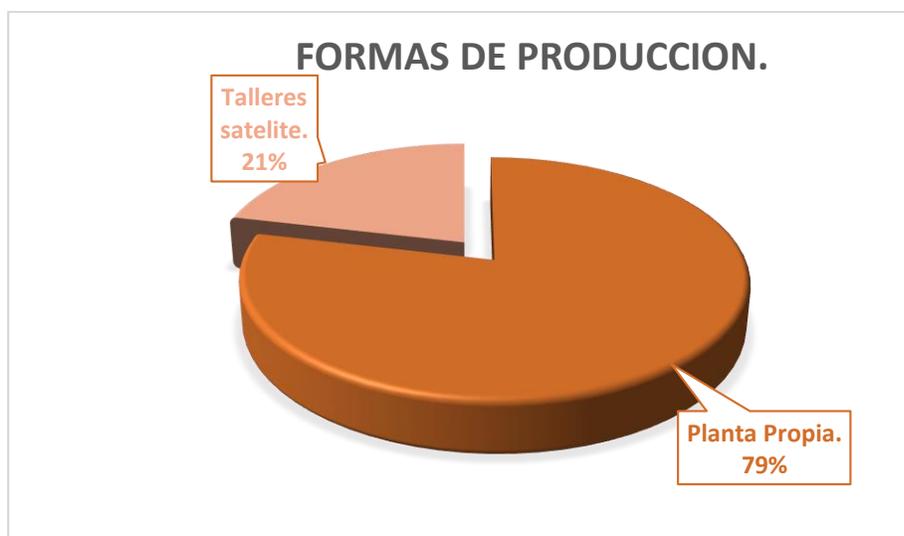
negociación para exportadores, convenios establecidos directamente pactados con los clientes y la ayuda de operadores logísticos quienes ofrecen sus servicios para que el procedimiento les sea práctico.

El dominio que tienen los proveedores sobre este sector es bajo, a fin de que, según datos proporcionados en la cámara de comercio de Cúcuta, la cantidad de proveedores textiles, se aproximan en unas 2.020 empresas textiles distribuidas en todo el país y unas 25 empresas registradas que ejercen sus labores en la ciudad. Lo que posibilita a las micro empresas tener mayores opciones en adquisición de insumos, además de proporcionar un equilibrio en los precios ofrecidos por las materias primas.

Con base en lo mencionado por los micro, pequeños y medianos empresarios, algunos de sus proveedores que conforman la lista de distribuidores, son elegidos por la calidad e innovación en telas, con el objeto de cumplir con las preferencias de los empresarios, junto con el ánimo de contribuir con el aumento de un mercado atractivo para el consumidor final, y para ello buscan importar algunos de los productos a ofrecer, estas acciones son dirigidas a emprendedores que requieren de este tipo de insumos, ya que por otra parte, están los que prefieren que sus artículos sean 100% de origen nacional.

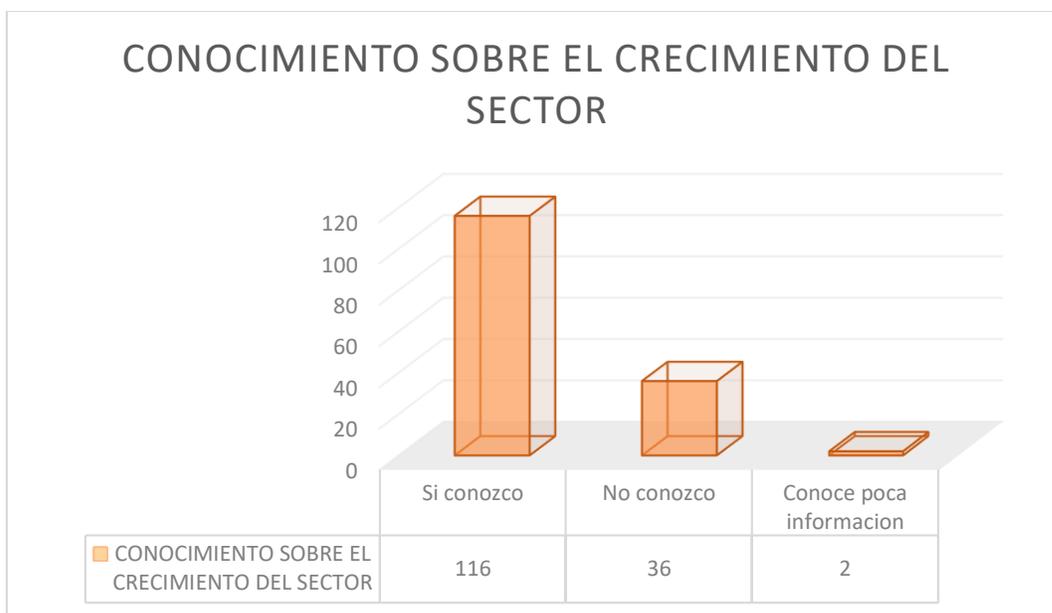
La posibilidad de integración de nuevos competidores en el sector, se genera debido a variables como, la capacidad de producción se les pregunto a los empresarios sobre la forma de fabricación de las prendas, el resultado fue que un 21% de las empresas utilizan el servicio de talleres externos (*ver ilustración 8*), los costos menores en M.P. al ser ellas quienes produzcan sus insumos y la tecnología aplicada, pueden ser adquiridos por potenciales competidores y presentarse al mercado con precios bajos, al mismo tiempo la aplicación de los diferentes canales de distribución junto a él bajo impacto de barreras en precios, del cual ellos mismos hacían una

observación a la falta de unidad como sector, para establecer políticas de precios en beneficio para las Mipymes pertenecientes a la ciudad.



*Ilustración 8 Formas de producción*

Desde el área interna, el sector cuenta con gerentes que poseen la experiencia, la identificación de sus competidores directos y el conocimiento para el manejo de situaciones en estado de oportunidades y amenazas.



***Ilustración 9 Conocimiento sobre el crecimiento del sector.***

Se les pregunto a los empresarios: ¿conoces si el sector en el que opera tu empresa está en crecimiento? El 73.3% conocen el crecimiento del sector (*ver ilustración 9*), aportándoles la suficiente experiencia frente a los nuevos empresarios que están iniciando, esta experiencia se observa en la capacidad para mantenerse estable ante adversidades externas que amenazan continuamente el mercado; presentado el caso del aislamiento preventivo durante el semestre del año 2020, que referido por aquel 49% nuevos empresarios y con poca experiencia (*ver ilustración 10*), habrían caído en una posición de riesgo, de los cuales, algunos tenían pedidos sin terminar con plazos de pago en la cantidad de productos adquiridos a sus clientes, su nivel de ventas se detuvo y se vieron forzados a cerrar puntos de ventas e incluso a despedir empleados, ya que la estabilidad de las organizaciones comprendía en un panorama de incertidumbre.

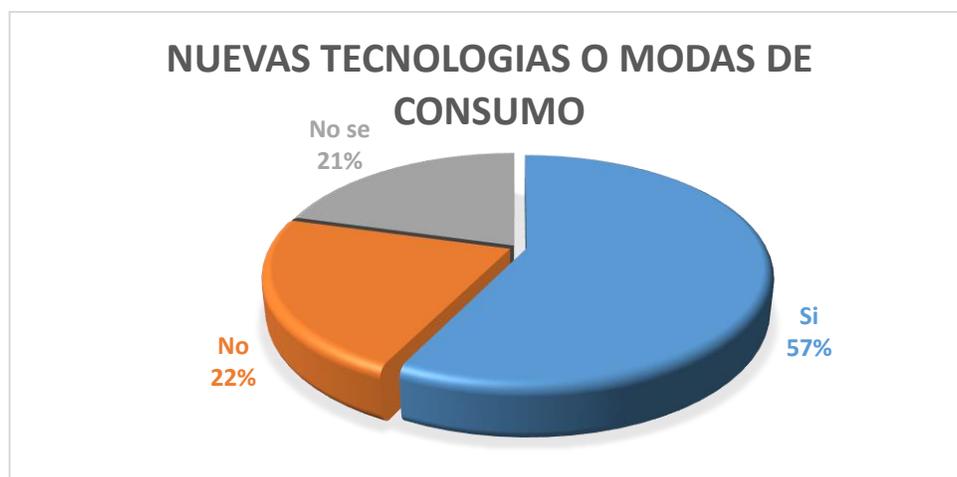


*Ilustración 10 Experiencia en años del gerente a cargo*

Por otro lado, es importante aclarar que el sector confecciones no tiene productos sustitutos que lo puedan reemplazar debido a que solo las prendas de vestir cubren esta necesidad, sin embargo, como fue mencionado anteriormente, existe gran variedad de empresas que se enfocan en proporcionar a los clientes diferentes tipos de prendas ya sea Jeans, ropa deportiva, vestidos, ropa interior, entre otras; por lo que entre ellas mismas representan la sustitución debido a que un cliente puede elegir entre comprar un jean, un short, una falda o un yoger, aunque esto también depende de la ocasión. Por lo que la sustitución también se enfoca en los diseños, la moda, las tendencias, prendas de alta costura y la facilidad de ofrecer al mercado objetivo diferentes tipos de prendas y precios que sean asequibles.

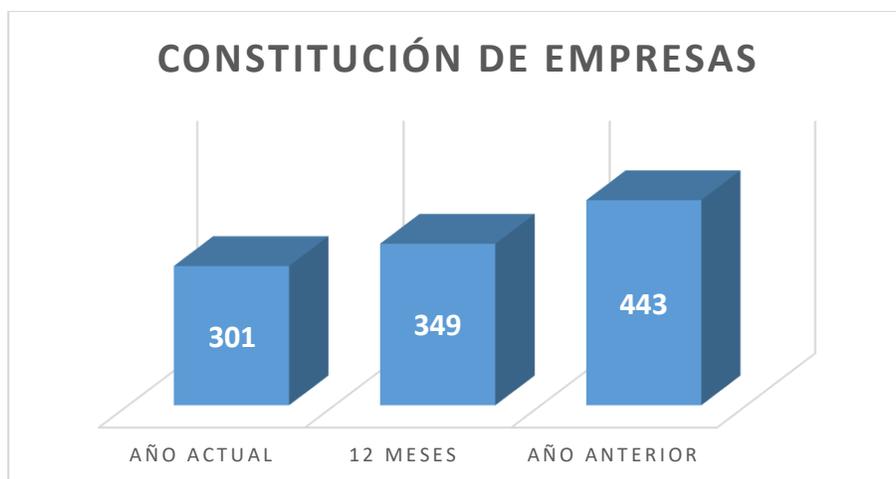
Otro factor clave que representa la sustitución en las prendas, es la iniciación en la era de la tecnología e innovación en las diferentes modalidades, por lo que la utilización de maquinaria especializada permite la confección de prendas a un menor costo y grandes cantidades, sin embargo, se les pregunto a los empresarios: ¿Conocen sobre nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de sus productos? Y solo el 57 % de los empresarios conoce o

ha escuchado sobre las nuevas tecnologías o modas de consumo que amenazan el futuro de sus productos, por el contrario, el 21% no conoce o no sabe de esta información (ver ilustración 12).



*Ilustración 11 Conocimiento sobre nuevas tecnologías o modas de consumo.*

La última fuerza de Porter va enfocada a la rivalidad entre competidores y esto se debe a la gran variedad de empresas que podemos encontrar en el sector, actualmente la cámara de comercio registra 2.140 empresas en el sector confecciones, y en el transcurso de este año 2020 se han constituido 301 nuevas empresas en el sector y esto se debió a la necesidad del entorno en cuanto a la fabricación de tapabocas y demás prendas de protección (Ver ilustración 13). Según la cámara de comercio de Cúcuta entre el Ranking por crecimiento promedio anual la industria manufacturera represento el 17,42% en comparación a otros sectores, y el subsector más representativo fue el de la confección de prendas de vestir con un crecimiento del 88,34%.



*Ilustración 12 Constitución de empresas; Cámara de comercio de Cúcuta.*

Se pudo determinar el sector confecciones se representa de la siguiente manera: las micro empresas 99.1%, las pequeñas 0.8% y las medianas 0.09 % por lo que las micro empresas representan la mayor concentración y cuota de mercado en el sector, y por lo tanto entre ellas existe un mayor grado de rivalidad y esto fue notorio debido a que 89,9 % distingue o conoce a sus competidores directos.

Otro aspecto clave de la rivalidad entre competidores es la diferenciación de sus productos, ya sea por sus precios, diseños o principalmente por la marca, en cuanto a la calidad es un factor repetitivo en la mayoría de las empresas debido a que hace parte de su objetivo principal; por otro lado capacidad instalada de las empresas permite la mayor producción de sus prendas, sin embargo al rápido cambio de la moda y tendencias influye mucho en las ventas, así como la variación en los gustos y preferencias de los consumidores.

#### **4.2. Análisis Externo bajo la utilización de la Herramienta PESTEL**

La herramienta PESTEL, es un instrumento de análisis estratégico que permite describir el contexto de una empresa, a través del estudio y monitoreo de factores externos que por su complejidad de impacto, las empresas no pueden tener el control de estos elementos, lo que bien

es cierto es que los emprendedores por medio de un minucioso análisis sobre aspectos como los políticos, los económicos, los sociales, los tecnológicos, ecológicos y legales, pueden obtener un panorama integral sobre el curso de sucesos que estén afectando o afectaran la estabilidad de sus empresas, lo cual permite que se puedan diseñar un plan estratégico a fin de mitigar el impacto de posibles coyunturas.

Y es que el panorama externo de las empresas, durante el primer semestre del año 2020 se vio envuelto en una crisis global, por motivo de la transmisión masiva que presento la pandemia denominada por la OMS “Covid-19”, motivo por el cual los dirigentes de todos los países toman la decisión en declarar una emergencia sanitaria, imponiendo restricciones como el cierre y cancelación de eventos públicos donde incluyeran la presencia de más de 500 personas.

Para Colombia el desarrollo de esta eventualidad, se inició con el primer caso de contagio presentado el 06 de marzo del 2020, correspondiente de una mujer que provenía de Milán, Italia, motivo por el cual se estableció cuarentena en todo el territorio colombiano, junto al cierre y cese de actividades de locales comerciales, empresas e industrias de los sectores económicos que correspondían al país, a fin de reprimir el contagio de esta nueva enfermedad.

Frente a esta nueva adversidad, los microempresarios del sector como la mayoría de personas, consideraban la duración en un lapso de tiempo relativamente corto en la detención de sus actividades, sin embargo, la verdadera emergencia se desató a finales del mes de marzo, con un gran número de afectados por toda Europa extendiéndose de una manera gradual por el resto de continentes, fue motivo para que el Gobierno Nacional tomara la decisión de extender el distanciamiento social hasta nueva orden.

Con una visión panorámica de incertidumbre presenciada por los empresarios de las Mipymes, referido por sí mismos durante el desarrollo de la entrevista, en medida que avanzaba el tiempo y no se retomaban actividades, el 5% de la muestra aseguraron verse forzados a cerrar locales comerciales en los cuales ofrecían sus artículos y el otro 95% optó, por adaptarse por medio del uso de las redes sociales; para ese momento el gobierno habría aprobado la reactivación a 28.897 empresas de manufactura, bajo el balance en que se contemplan “los sectores habilitados en los decretos 457, 593,636, expedidos por el Gobierno Nacional”, para un total de 109.104 empresas de servicios, empresas comerciales y empresas manufactureras autorizadas para reiniciar sus funciones.

Para la reactivación gradual de los sectores económicos, se estableció la implementación de un protocolo de bioseguridad para los trabajadores, el cual fue emitido por Ministerio de Salud y Protección Social bajo la Resolución 666 de 2020, en los que se contemplan las siguientes obligaciones a cargo del contratante o empleador.

- Capacitar a sus trabajadores y contratistas vinculados mediante contrato de prestación de servicios o de obra las medidas indicadas en este protocolo.
- Adoptar medidas de control administrativo para la reducción de la exposición, tales como la flexibilización de turnos y horarios de trabajo, así como propiciar el trabajo remoto o trabajo en casa.
- Reportar a la EPS y a la ARL correspondiente los casos sospechosos y confirmados de covid-19.
- Incorporar en los canales oficiales de comunicación y puntos de atención para brindar información de la enfermedad.

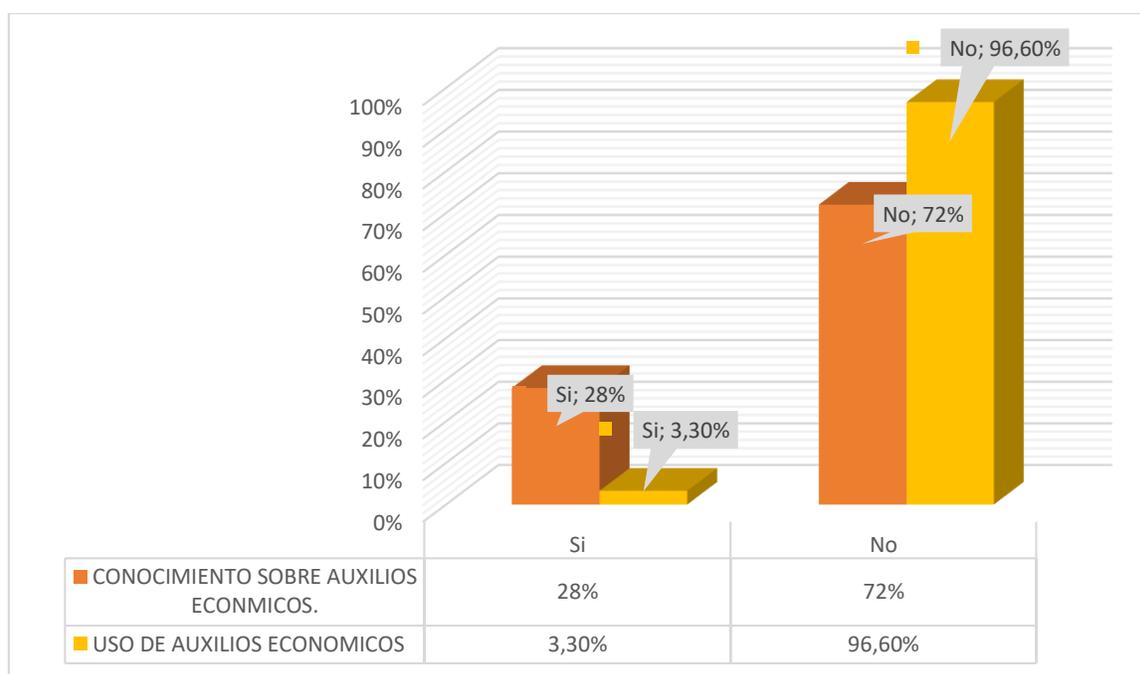
- Apoyarse en la ARL en materia de identificación, valoración del riesgo y en conjunto con las EPS en lo relacionado con las actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.
- Proveer a los empleados los elementos de protección personal que deban utilizarse para el cumplimiento de las actividades laborales que desarrolle para el empleador.
- Promover el uso de la aplicación CoronApp para registrar en ella el estado de salud de los trabajadores.
- A cargo del trabajador, contratista, cooperado o afiliado partícipe es responsabilidad: Cumplir los protocolos de bioseguridad adoptados y adaptados por el empleador o contratante durante el tiempo que permanezca en las instalaciones de su empresa o lugar de trabajo y en el ejercicio de las labores que esta le designe.
- Reportar al empleador o contratante cualquier caso de contagio que se llegase a presentar en su lugar de trabajo o su familia. Esto con el fin de que se adopten las medidas correspondientes.
- Adoptar las medidas de cuidado de su salud y reportar al empleador o contratante las alteraciones de su estado de salud, especialmente relacionados con síntomas de enfermedad respiratoria y reportar en CoronApp.
- Uso adecuado de tapabocas, lavado de manos y distanciamiento físico, y teniendo en cuenta los mecanismos de diseminación del virus (gotas y contacto), el protocolo determina que se deben fortalecer los procesos de limpieza y desinfección de elementos e insumos de uso habitual, superficies, equipos de uso frecuente, el manejo de residuos producto de la actividad o sector, adecuado uso de Elementos de Protección Personal-

EPP y optimizar la ventilación del lugar y el cumplimiento de condiciones higiénicas sanitarias.

A causa de esto los sectores sin otra opción decidieron adaptarse y fomentar la aplicación de las restricciones, como política corporativa; en este punto las empresas por falta del continuo flujo productivo, no contaban con la capacidad de producción, manifestada en los bajos ingresos con los que contaban a inicios del mes de junio y encontrándose con la problemática del pago de nóminas a sus empleados, la dirección nacional en búsqueda de generar un apoyo empresarial, en el que subsidiaría un equivalente al 40% para los salarios mínimos, con la limitación, de que solo podrían acceder a este beneficio las empresas que demostraran una reducción del 20% en facturación o ventas; emitiendo también un comunicado de aplazar el pago de impuesto de resta hasta el mes de diciembre.

En conjunto con la anterior estrategia, el gobierno presentó otro auxilio a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, correspondiente a líneas de crédito manejadas por Banco de Comercio Exterior de Colombia (BANCOLDEX), de los cuales podrían hacer uso, emprendimiento o empresas que contaran con un periodo inferior a 60 meses, las cuales tendrían a disposición una línea de crédito determinada “aceleración empresarial” con un tributo de hasta \$200’000.000 (doscientos millones de pesos) con un vencimiento de tres años y tres meses para efectuar su pago; y para aplicación de las Mipymes se tendría en cuenta un periodo de facturación entre los 6- y 96 meses, mínimo y máximo respectivamente; con una asignación total de \$6’000.000 para cubrir costos de capital de trabajo, denominada por Bancóldex e iNNpulsa “Colombia emprende e innova contra los efectos económicos del covid-19” y para ayudar a los demás sectores, Bancóldex expidió otra línea de crédito llamada “Colombia responde” con un fondo \$250.000 millones, ayuda dirigida para el soporte del capital de trabajo.

En el progreso de la entrevista, se les interrogó si como microempresario habían efectuado alguna de estos auxilios financieros, a lo que el 3,30% hizo uso de estas estrategias, haciendo parte del 28% de los que tenían conocimiento sobre los auxilios económicos propuestos (Ver *ilustración 14*).



***Ilustración 13 Conocimiento sobre auxilios económicos.***

El impacto alcanzado con estas estrategias económicas para el sector confecciones fue poco utilizado ya que, según afirmaciones, no contaban con los requerimientos y limitaciones para adquirir las soluciones propuestas por el Gobierno.

Por otra parte, la causa de propuestas económicas en auxilios a las empresas del territorio se debe, a la notable desaceleración económica que se estaba presentado a nivel mundial, ya que, desde febrero del 2020, inicio un colapso en el mercado de valores, acarreado grandes dificultades en el equilibrio de las acciones que integran la bolsa de valores. Iniciando el 27 de febrero con una baja en la negociación, al mes siguiente el Wall Street, reporto afectaciones por

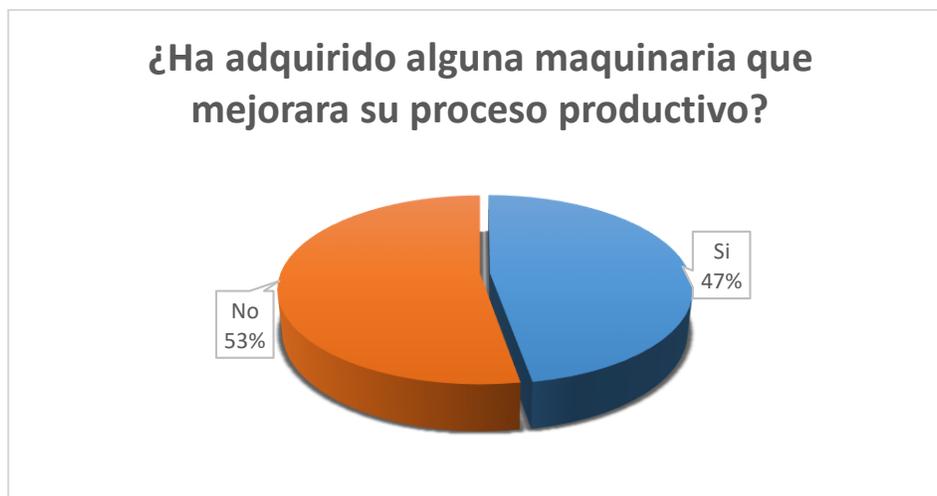
la guerra de precios del oro negro, conflicto emitido entre Arabia saudí y Rusia, suceso denominado “lunes negro”, seguido de un “jueves negro”, provocando que acciones pertenecientes a América del Norte y Europa, se desplomaran más del 9% provocando alarma en los Gobiernos y Bancos Centrales obligándolos a intervenir por medio de políticas fiscales y monetarias; ya que el brote de coronavirus había frenado la producción en sectores que dependía de sustancias como el petróleo, y el exceso de demanda en el mercado de esta mezcla, indujo el colapso en precios emitidos por los productores en búsqueda de oferentes que adquirieran su producto, afectado a la estabilidad de las otras acciones valoradas en el mercado.

En el factor social el mundo estaba viviendo una crisis humanitaria, la esperanza ante las posibilidades de encontrar un tratamiento médico, que frenara el número de personas que fallecían a causa de este nuevo enemigo invisible, eran relativamente bajas, puesto que la vista se nublaba con temor, pánico y alarma; una vez comunicado y establecido el distanciamiento social, las personas iniciaron refugio en sus hogares, una parte de la población con una nueva forma de trabajo impuesto (teletrabajo), para otros, la incertidumbre sobre el manteniendo de sus trabajos y el resto, con bajas oportunidades de encontrar un nuevo empleo digno.

Durante este periodo la tasa de desempleo aumentó del 0,40% y sobre la tasa de informalidad en un 47,6% en relación con el año anterior dato revelado por el DANE, informe reciente que comunica el crecimiento en la tasa de desempleo, presenciada en el mes de julio representada en un 20,2%. El número de personas que conforman el dato, de manera obligatoria suspendieron sus funciones; dejando de producir, no contarían con ingresos suficientes para reinvertirlos en sectores económicos de ocio, condicionándose en invertir en elementos de su canasta familiar para solventar sus necesidades básicas, elemento determinante para el correcto flujo de la cadena productiva.

El sector textil y confecciones en Colombia es “uno de los sectores más fuertes dentro de la economía del país, ya que genera unos 600.000 empleos” según (CVN, 2019), siendo uno de los sectores más representativos en el país cuenta con diversas actividades de promoción de los productos de moda como lo son EXPOMODA, COLOMBIAMODA, COLOMBIATEX y en la ciudad Cúcuta Moda. Por lo cual es importante la aplicación y mejora de la tecnología implementada en las organizaciones, para la mayor productividad a un menor costo.

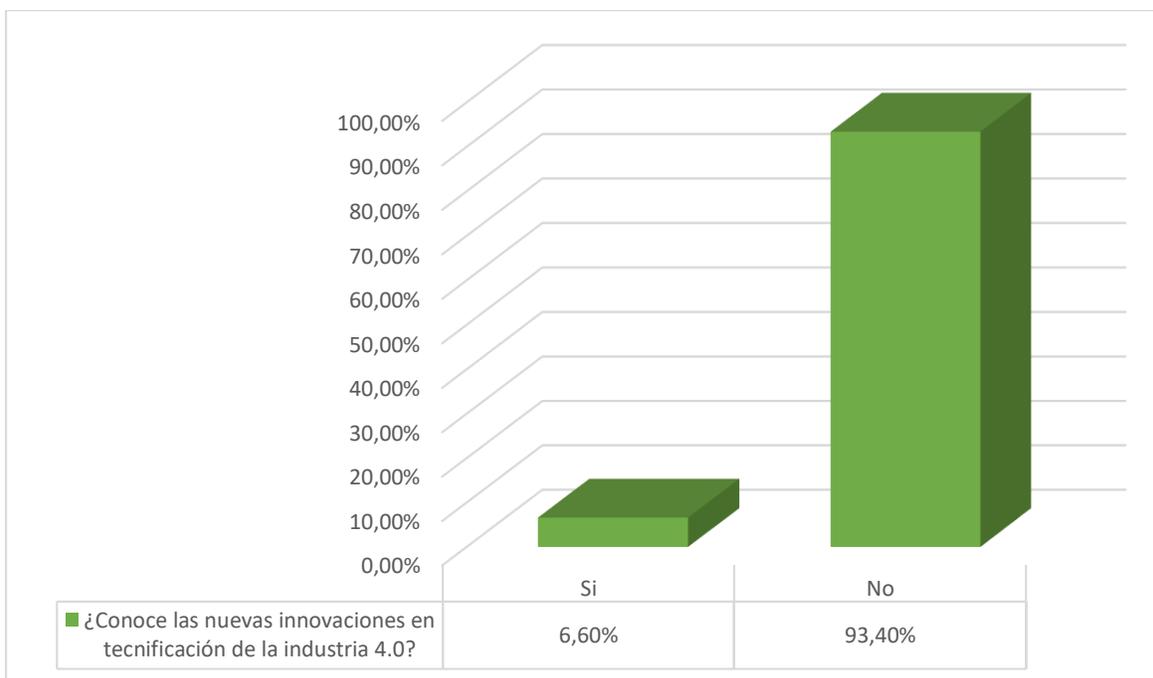
Sin embargo, la utilización de las maquinarias para la producción de estos productos son en su mayoría importadas lo cual hace que estos sean más costosos y para muchas empresas pequeñas sean difíciles de adquirir; por lo que se les preguntó a los empresarios si en el último año, adquirió alguna maquinaria que mejorara su proceso productivo a lo que el 52,7% respondió que no y el 47,3 dijo que sí (Ver ilustración 15).



*Ilustración 14 Adquisición de alguna maquinaria*

Pero aún desconocen de las nuevas innovaciones en tecnificación de la industria 4.0 que va enfocada en la automatización de las empresas y esto se debe al bajo desarrollo del sector con

respecto a las tecnologías y la poca información sobre los beneficios de su aplicación; debido a que solo el 6,6% de los empresarios conocen sobre la industria 4.0 (Ver ilustración 16).



*Ilustración 15 Innovaciones de la industria 4.0*

El factor ecológico o ambiental hace parte fundamental de las empresas ya que son generadores de contaminación, por lo que las acciones que aplican deben contribuir a la mitigación del impacto. En la actualidad y debido a la gran contaminación existente en el entorno es el deber de las organizaciones crear estrategias que contribuyan a la preservación y cuidado de los recursos naturales existente. Sin embargo, se pudo observar que la acción más común entre los empresarios de este sector va enfocada en el reciclaje tanto de los sobrantes de materia prima como de la disminución del uso de bolsas de plástico para el empaque de sus productos; aunque un 31% de las empresas botan al aseo los residuos generados.

Entre las acciones que los empresarios han tomado para contribuir al medio ambiente son: reciclar, no utilizar plásticos, utilizar empaques ecológicos y biodegradables, regalar los recortes

o sobrantes de telas a las fundaciones, a la cárcel o a terceros que los utilizan para fabricar colchones, el manejo de ahorro de energía y la disminución en el consumo de agua; la separación de los desechos según lo establecido por la norma.

Para el análisis legal del sector se tomó como referencia los obstáculos legales, impositivos y normativos que han enfrentado los empresarios a lo que sus respuestas fueron: los altos impuestos pagados al gobierno, la retención, el IVA, el cierre de frontera, la informalidad, la dificultad para adquirir el registro Invima y certificado Icontec, los precios bajos de los productos extranjeros y el aumento en los costos de materia prima e insumos.

Además, se notó la inconformidad por parte de los empresarios debido a la falta de unión por parte de todos los empresarios del sector lo cual ha incrementado la rivalidad en precios y la entrada de productos extranjeros a menores precios.

#### **5. Análisis de las acciones utilizadas en cada MiPymes**

Para la identificación y análisis de las acciones utilizadas en cada Mi-pyme, se implementó la herramienta denominada “árbol” de decisiones el cual fortalece la toma de decisiones, volviéndose una de las mejores técnica en la que se plantean alternativas para las diferentes problemáticas presentadas en el sector; tomando como referencia las circunstancias previstas con un panorama de incertidumbre, se les indagó a los empresarios, sobre las acciones o estrategias implementadas a los diferentes sucesos que han ocurrido en el entorno, a fin de conocer qué acciones o estrategias han implementado para mitigar la conmoción de las variables anteriormente analizadas.

¿Qué acciones o estrategias han sido implementadas por los micro, pequeños y medianos empresas?

Según los resultados de la encuesta las prácticas adoptadas en la fabricación del producto fueron:

- a. Supervivencia a través de la mejora en diseños, disminución del uso de talleres satélites.
- b. Optimización de tiempos.
- c. Estandarización de productos.
- d. Técnicas de corte.
- e. Diversificación de un nuevo segmento.
- f. Implementación de maquinaria que agilice la producción.
- g. Reutilización de residuos textiles para la fabricación de las prendas más pequeñas.
- h. Marketing digital - manejo de redes sociales para ventas online
- i. Exigencia en la calidad de materias primas y terminaciones de las prendas
- j. Adaptación a la moda y tendencia presentadas cada año.
- k. Diseños propios y exclusivos
- l. Estrategias sobre el lanzamiento de nuevas prendas de vestir.
- m. Implementación de tecnología en maquinaria de punta
- n. Satisfacción de los empleados
- o. Mejora en la cadena de producción
- p. Innovación en diseños
- q. Convenios con terceros para diseño y confección de las prendas
- r. Mantenimiento de la maquinaria
- s. Control de calidad de las prendas
- t. Adaptación a los cambios y producir de acuerdo a las necesidades del entorno
- u. Control sobre pedidos y tiempos de entrega
- v. Investigación de nuevos proveedores
- w. Maquilar a grandes cantidades

- x. Personalización de prendas
- y. Producción en cadena
- z. Y como última acción importante por los empresarios, la mejora continua.

Teniendo en cuenta la variable externa conocida como pandemia o Covid-19, en la entrevista realizada a cada microempresario, se les interrogó ¿De qué manera afectó a su organización el aislamiento preventivo como causa de la pandemia? Ya que causó un distanciamiento social que afectó a las Mipymes del sector confecciones las cuales aplicaron alternativas para disminuir las consecuencias económicas causadas, por la desaceleración de ventas y cese de actividades en la producción.

Entre las principales consecuencias que se registraron:

- a. El cese de actividades que representó. 100% durante 3 meses.
- b. Cierre de locales comerciales e industrias del sector. 11,75%
- c. Disminución en ventas, en comparación con otros sectores. 70%
- d. Despido y cancelación de contratos con talleres satélites, proveedores y empleados.  
43,3%
- e. Adaptación a nuevas exigencias del entorno. 70.6%.
- f. Reinversión de productos ofrecidos. 86%

Arbol de Decisiones.

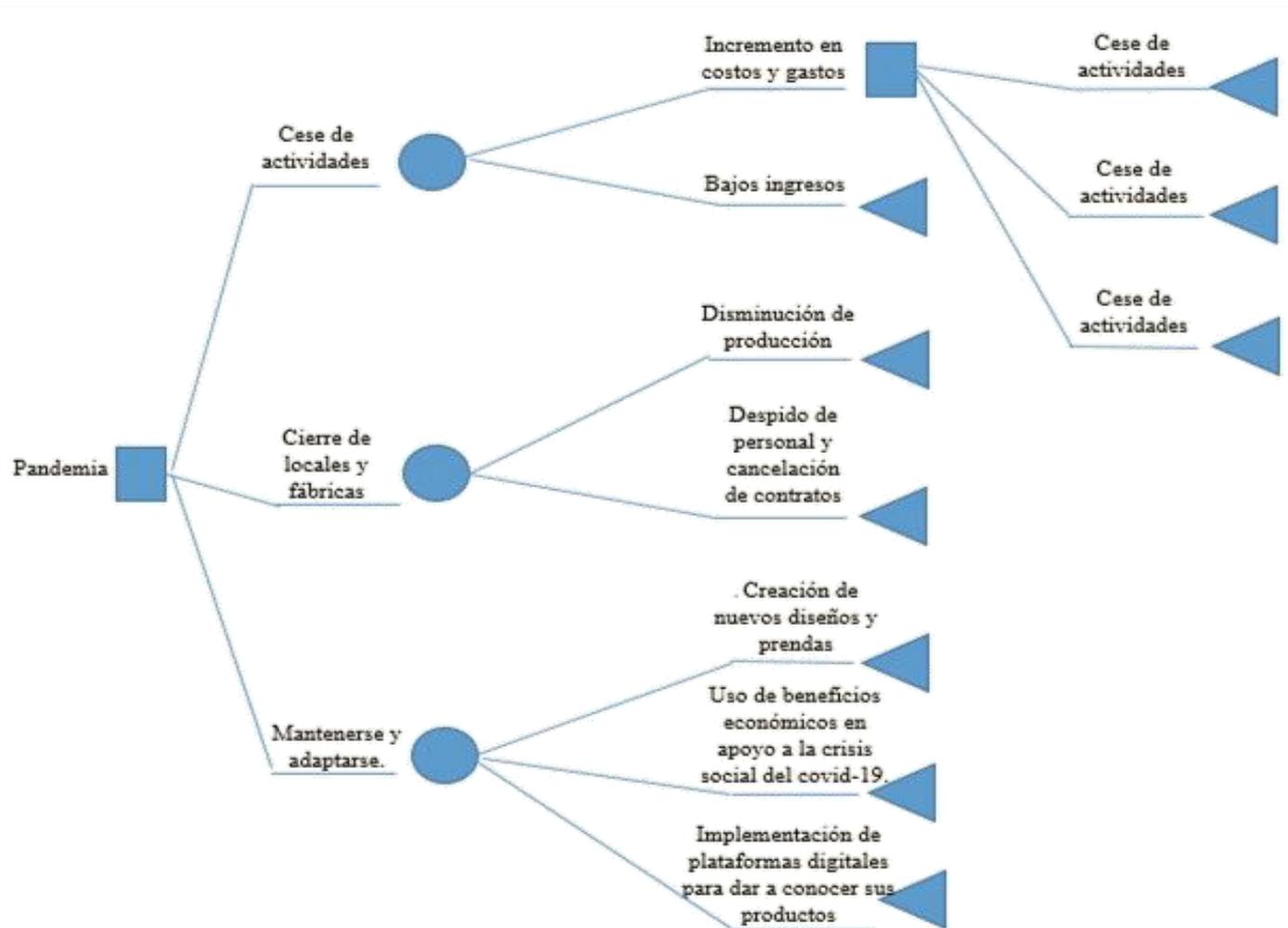


Figure 1 Árbol de decisiones

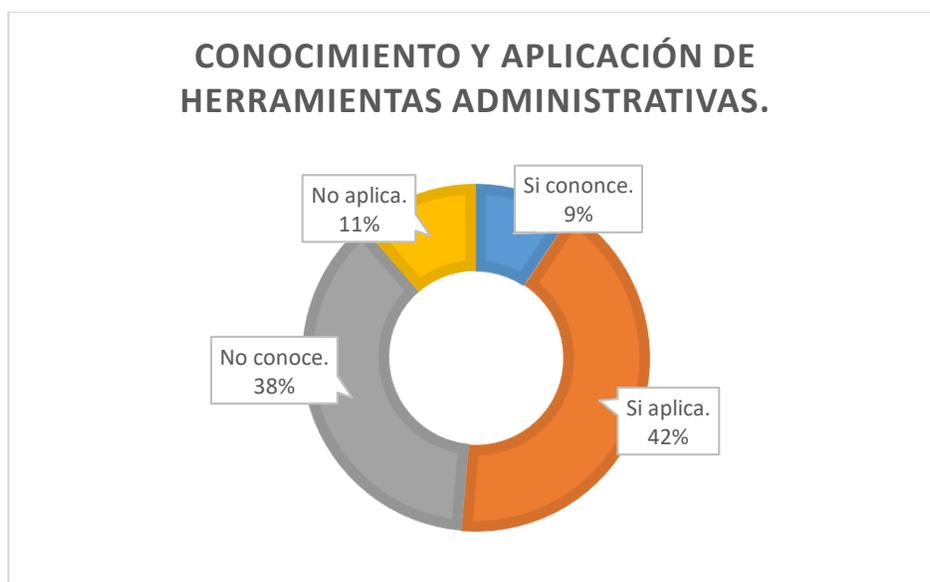
De acuerdo al diagrama anterior, se puede concluir que para las empresas ante esta situación se le presentan 3 alternativas; en la primera alternativa, las Mipymes se enfrentaron a un cese de actividades de 3 meses que les generó a las empresa un incremento de costos y gastos por falta de utilización de sus instalaciones, además del pago en la remuneración de sus empleados por la realización de funciones a través del teletrabajo; la baja de sus ingresos, fue el resultado en la disminución en el nivel de ventas a causa del distanciamiento social impuesto por el gobierno nacional, afectando a productores los cuales realizaban sus ventas en el país y en el exterior; otro de los factores causantes de la baja productividad de las industrias se debió a bajo nivel de flujo de dinero en los consumidores, que como elemento primordial hacen parte del flujo productivo.

La segunda alternativas llevó al 11,75% de las empresas al cierre de sus instalaciones tanto locales como fábricas lo cual fue consecuencia de la baja producción y de la poca rentabilidad de las empresas para sostenerse en esta crisis, lo que generó el despido del personal y cancelación de contratos con talleres satélites, proveedores y empleados representado un total del 43,3% del sector; según datos de la cámara de comercio esta alternativa representa el punto más alto en comparación a los últimos 5 años.

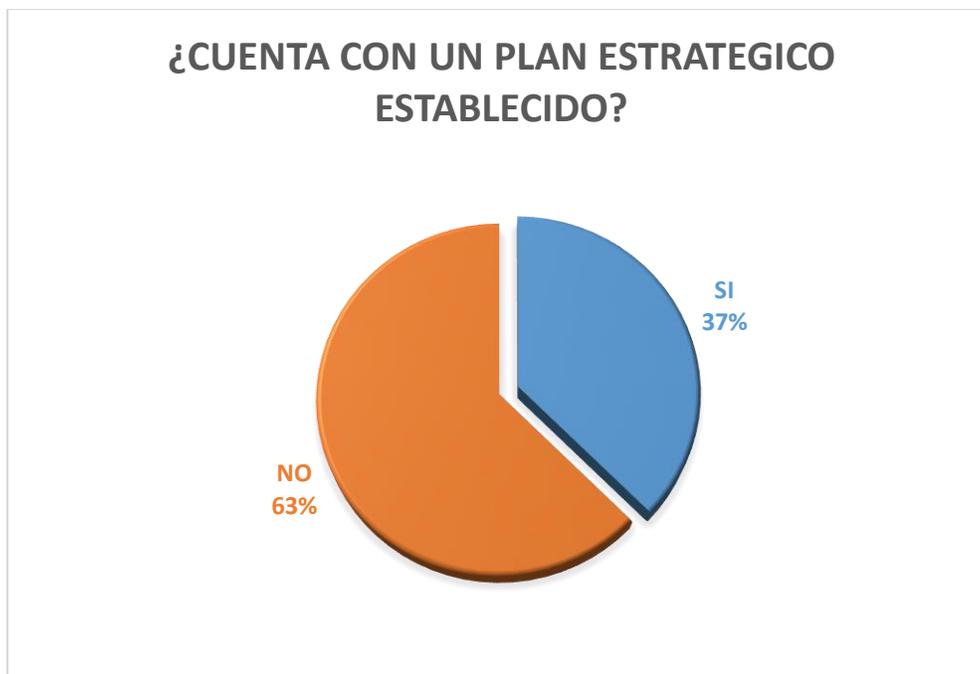


*Ilustración 16 Cancelación de las empresas.*

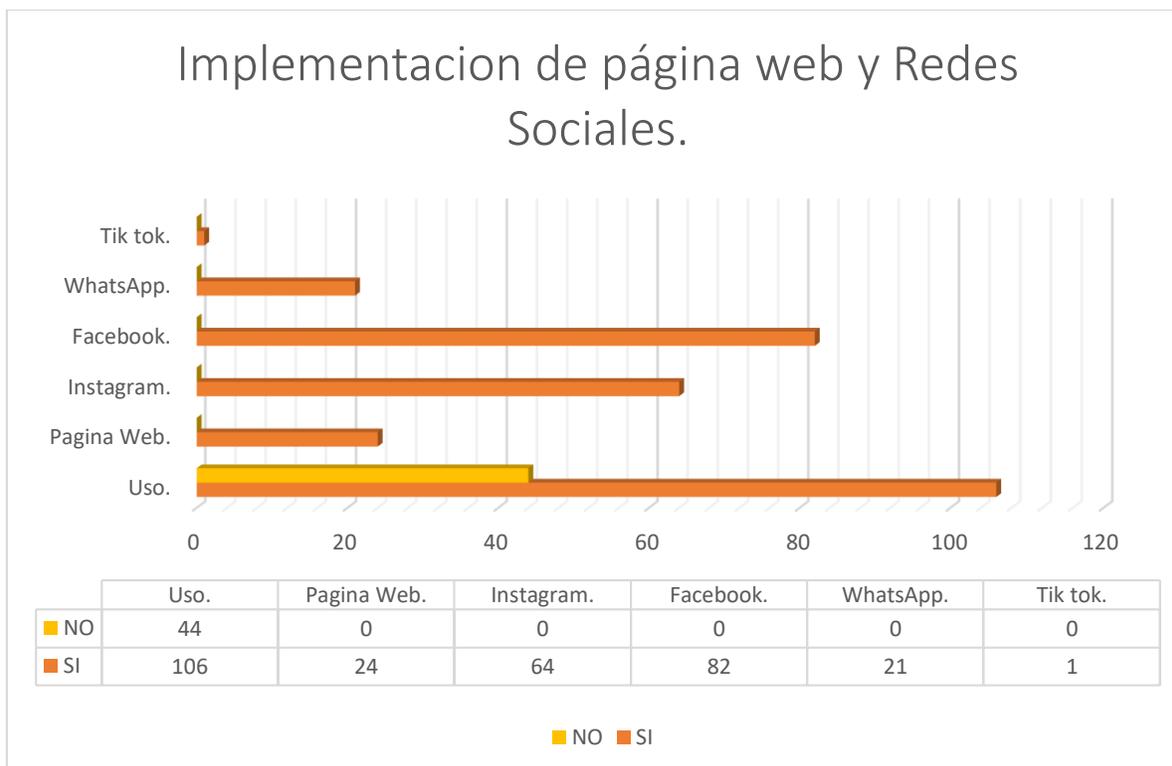
Y como última alternativa; mantenerse y adaptarse, volviéndose la más atractiva y favorable ante el panorama incierto para los microempresarios del sector; la innovación, los nuevos diseños y en algunos casos diversificación de nuevos segmentos sumado a esto la implementación de nuevas prácticas, de las cuales según la encuesta el 42% de las Mipymes aplican conocimientos y herramientas *Ilustración 15*, junto con el 37% que diseñan un plan estratégico que fortalece sus procesos administrativos y operativos *Ilustración 16*. Así como la adaptación y utilización de las plataformas digitales y el marketing digital *Ilustración 17*, fueron las acciones que mayor valor aportaron para la estabilidad de la organización. Además de las ayudas proporcionadas por el estado para el sostenimiento de las empresas durante la crisis económica y social que estaba atravesando el país.



*Ilustración 17* Conocimiento y aplicación de herramientas administrativas.



*Ilustración 18 Plan estratégico establecido.*



*Ilustración 19 Implementación de página web y redes sociales.*

Como resultado se concluyó que el 29.3% no usan redes sociales y un 70.6% utilizan las redes sociales, por esta razón se les preguntó cuál y cuantas redes sociales manejaban, de forma que el 16% utiliza la Página web, un 42,6% Instagram, el 54,6% Facebook, un 14% WhatsApp y 0,6% Tiktok; sin embargo, por la pandemia aproximadamente 20% de las empresas iniciaron su proceso de implementación.

#### **6. Estrategias para mejorar la competitividad de las Mipymes del sector confecciones**

Para el desarrollo de este último objetivo, que es el diseño de las estrategias para mejorar la competitividad se tomó como base la aplicación del cuadro de mando integral con el fin de proporcionar estrategias efectivas que las empresas puedan aplicar.

El mapa estratégico junto con el cuadro de la propuesta, hacen parte de la aplicación de la herramienta llamada Balance Scorecard o por su traducción en inglés “Cuadro de Mando Integral”, en esta herramienta se definen las diferentes alternativas, planteadas como objetivos hasta convertirlas en estrategias aplicables a cualquier organización que pertenezca al sector, ya que son aplicables a situaciones que representan incertidumbre o ya sea el caso, para potenciar sus fortalezas en el aprovechamiento de las oportunidades presentadas por el entorno.

Por medio de su aplicabilidad es como esta herramienta muestra su capacidad para generar valor agregado a las empresas. Dependiendo sus resultados, de la aplicación de las estrategias y la forma en comunicar los gerentes de las Mipymes la visión que tienen de los objetivos a largo y corto plazo, puesto que esta propuesta contiene la flexibilidad para la integración de la identificación de los objetivos que poseen los colaboradores con las empresas.

### **6.1. Mapa estratégico**

El mapa estratégico es una representación gráfica de estrategias para una organización. Para el diseño de este modelo se tomó como base la herramienta de Balanced Scorecard, el cual se describe en forma de procedimiento la creación de valor por medio de la relación de causa y efecto entre objetivos propuestos para cuatro perspectivas las cuales son: financiera, los clientes, procesos e innovación.

El uso del mapa estratégico faculta a los microempresarios en la organización y control en la aplicación de las estrategias, adicional a esto permite la visualización del uso de cada empleado que contribuirá en el logro de los objetivos alcanzar.

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		Examinar la contabilidad de costos y gastos para potenciar la producción.	Establecer políticas de precios que beneficié a las empresas del sector, frente a nuevos competidores.	Compilar información interna y externa de las entidades financieras, en aprovechamiento de las oportunidades en las bajas tasas de interés.		
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>		Implementar el marketing digital, con el objeto de crear nuevos canales de venta.	Crear tácticas de promoción digital, para impulsar los productos en el país y exterior.	Diseñar un plan de marketing para aumentar su participación en el mercado haciendo énfasis en las 4P.	Implementar un catálogo de productos en redes sociales para intensificar la participación en el mercado.	Analizar las diferentes alternativas de penetración en nuevos mercados internacionales. Aplicar una encuesta con el objeto de medir la satisfacción, gustos y preferencias de sus clientes y consumidores.
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>		Construir un plan estratégico, para la reacción temprana ante las adversidades.	Establecer cronogramas y rutas de distribución para envíos de mercancías nacionales e internacionales.	Generar alianzas estratégicas con empresas de distribución, para la entrega de sus productos.	Implementar el adecuado uso de la tecnología en la toma de decisiones para incrementar la rentabilidad de la empresa.	Implementación de tácticas para la reducción del impacto ambiental generado por los empresarios del sector
<b>PERSPECTIVA INNOVACION</b>		Capacitación e incorporación de la industria 4.0.	Capacitar y fomentar los cuidados básicos en la protección de salud y el bienestar de los empleados.	Optimizar el uso de los sistemas de información para mejorar la toma de decisiones.	Iniciación y fortalecimiento de las exportaciones, haciendo uso de los tratados y acuerdos comerciales vigentes (nivel internacional).	

## **6.2. Propuesta para la mejora de la competitividad del sector**

Teniendo en cuenta el mapa estratégico se establecieron indicadores y programas de acción para cada perspectiva, con el objeto de presentar estrategias adaptables a cada microempresa que pertenece al sector, en la que puedan potenciar su competitividad.

Por otra parte, los indicadores permiten obtener un control sobre el logro y cumplimiento de las estrategias durante el tiempo de aplicación, a su vez que los programas de acción, definen en pequeños pasos el objeto que persigue cada estrategia planteada.

<b>PROPUESTA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR T&amp;C.</b>			
<b>MAPA ESTRATEGICO</b>			
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS DE ACCIÓN</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Examinar la contabilidad de costos y gastos para potenciar la producción.	Costos y Gastos proyectados para el semestre / Costos y Gastos reales del semestre	Estudio de proveedores.
			Plan de selección de proveedores.
			Análisis de precios de materias primas en el mercado.
	Establecer políticas de precios que beneficie a las empresas del sector, frente a nuevos competidores.	Valor de Ventas realizadas por la empresa/ Promedio de ventas de las empresas seleccionadas por el benchmarking.	Investigación y selección de las empresas a realizar el estudio.
			Determinar los aspectos que van a ser sometidos a benchmarking.
	Compilar información interna y externa de las entidades financieras, en aprovechamiento de las oportunidades en las bajas tasa de interés.	Tasa de interés esperada/Tasa de interés ofrecida por las entidades bancarias.	Recolectar la información financiera externa.
Diagnóstico de los datos recolectados para la toma de decisiones.			
Toma de la mejor oferta.			

<b>PROPUESTA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR T&amp;C.</b>			
<b>MAPA ESTRATEGICO</b>			
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS DE ACCIÓN</b>
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	Aplicar una encuesta con el objeto de medir la satisfacción, gustos y preferencias de sus clientes y consumidores.	# clientes satisfechos/ # de clientes	Creación de la Redes Sociales.
			Creación de páginas web y/o YouTube.
			Suministrar información en páginas y redes
			Plan de marketing para cada Mipyme del sector.
			Capacitarse sobre tácticas y trucos aplicados en redes para lograr el Engagement con el cliente.
			Realizar un estudio de factibilidad o viabilidad comercial a nivel internacional.
			Análisis de datos e información para la toma de decisiones.
			Investigar información sobre marketing digital.
			Analizar las redes sociales de mayor uso para este tipo de empresas.
			Analizar los resultados obtenidos sobre la satisfacción de los productos.
Manejar una base de datos, de los clientes y clientes potenciales.			

<b>PROPUESTA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR T&amp;C.</b>			
<b>MAPA ESTRATEGICO</b>			
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS DE ACCIÓN</b>
PERSPECTIVA DE PROCESOS	Construir un plan estratégico, para la reacción temprana ante las adversidades.	Resultados esperados / Resultados obtenidos.	Con base en el análisis de la situación actual que rodea la empresa, plantear acciones de respaldo, en búsqueda de fortalecer las opciones en la toma de decisiones.
	Establecer cronogramas y rutas de distribución para envíos de mercancías nacionales e internacionales.	Tiempo estimado de entrega / Tiempo de entrega real.	Diseñar un diagrama sobre rutas y tiempos de entrega para mejorar las rutas de distribución y obtener un mayor beneficio.
	Generar alianzas estratégicas con empresas de distribución, para la entrega de sus productos.	Nuevos canales de distribución / Total actual de canales de distribución.	Establecer un plan que permita visualizar beneficios con las empresas aliadas.
	Implementar el adecuado uso de la tecnología en la toma de decisiones para incrementar la rentabilidad de la empresa.	Decisión y/o procedimiento realizado y comunicado #1 + Decisión y/o procedimiento realizado y comunicado #2...	Descubrir las ventajas del uso de las TIC`S.
			Aprovechar las oportunidades de las nuevas tecnologías.
	Implementación de tácticas para reducción del impacto ambiental, generado por las empresas del sector.	# Empresas eco amigables del sector / # Total de empresas del sector.	Investigar sobre el uso y aplicación de energías renovables.
			Creación de nuevos productos con los residuos textiles.
			Diseñar un plan para la reducción del servicio de agua (Emp. Con procesos de lavandería).
Capacitar y fomentar los cuidados básicos en la protección de salud y el bienestar de los empleados.	# Empleados que aplican las normas y protocolos de seguridad / # Total de empleados.	Capacitar al personal, sobre las diferentes enfermedades, riesgos y contagios existentes en el entorno.	
Iniciación y fortalecimiento de las exportaciones, haciendo uso	# Empresas que exportan / # Total empresas del sector.	Realizar un estudio de mercado para la exportación de sus productos.	

	de los tratados y acuerdos comerciales vigentes (nivel internacional).		Analizar y aplicar los diferentes tratados o acuerdos comerciales vigentes.
--	--	--	---

<b>PROPUESTA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR T&amp;C.</b>			
<b>MAPA ESTRATEGICO</b>			
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS DE ACCIÓN</b>
<b>PERPECTIVA DE INNOVACIÓN</b>	Capacitación e incorporación de la industria 4.0.	# Empresas que realizan actividades de innovación / # Total de empresas del sector.	Investigar sobre los beneficios de la industria 4.0.
			Implementar y adaptar los diferentes pilares en las empresas.
	Optimizar el uso de los sistemas de información para mejorar la toma de decisiones.	# Empresas que manejan BIG DATA / # Total de empresas del sector.	Utilizar las diferentes herramientas administrativas.

### 6.3. Estrategias

De acuerdo al cuadro anterior se describen tres estrategias claves, las cuales se enfocan en el fortalecimiento de debilidades que poseen las Mipymes en el sector, en base a los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista, se desconocen temas como: la industria 4.0, la reducción del impacto ambiental y posibles alternativas de penetración en mercados internacionales, los cuales son aprovechados y puestos en práctica por otros países con referencia al sector; la introducción de conocimiento y estimulación en su aplicación sobre estos temas, favorece el aprovechamiento de oportunidades que son presentadas por el entorno las cuales pueden ser de tipo, nacional o internacional, a su vez que maximizan la competitividad del sector para un mercado global competitivo.

Estas habilidades no solo están propuestas desde una perspectiva interna (en función de sus procesos) si no que se adapta en la presentación y percepción de la imagen corporativa de las Mipymes, ya que se aplicarían factores que fomentan consciencia en el uso de contaminantes en el planeta por un desorbitado uso de recursos por algunas industrias, a su vez que impulsa el crecimiento ya que el producto ofrecido por este sector estaría añadiendo un valor diferenciador en el mercado.

#### 6.3.1. Capacitación e incorporación de la industria 4.0

La industria 4.0 o también llamada industria inteligente, es la iniciativa de la cuarta revolución industrial la cual implica la integración de las nuevas tecnologías digitales a la industria; Esta compuesta por 9 pilares fundamentales que son la fabricación aditiva, el RA, el big data y análisis, el sistema de integración horizontal y vertical, los robots colaborativos, la ciberseguridad, el IIoT o Internet de las cosas, la computación en la nube y la simulación; que le

permiten a las empresas obtener mejores resultados en sus negocios como la progresividad en la automatización, la conectividad y la globalización.

A partir de esto se les propone a los empresarios capacitarse e incorporar la industria 4.0 en sus organizaciones con el fin de mejorar su proceso de producción, venta y toma de decisiones en sus empresas.

Algunas estrategias que se les recomiendan son las siguientes:

- Transformación digital a través de habilitadores digitales que es una herramienta que le permite dar respuesta a las exigencias de los clientes y de esta manera adaptarse y ser más eficientes al momento de tomar decisiones que les permita anticipar las necesidades de los clientes y crear modelos logísticos más efectivos.
- Growth hacking: es un proceso que utiliza los diferentes canales de mercadeo y promoción de productos que genera un crecimiento en las organizaciones; se compone por marketing de contenidos donde se originan textos, infogramas y videos para atraer nuevos clientes; la publicidad online o marketing digital a través de las diferentes plataformas digitales donde se determinen los mejores horarios para la publicación y ofertas de sus productos, los influencer o embajadores, entre otras.
- Portafolio empresarial: les permite a las empresas dar a conocer a los clientes y el mercado, todos los productos que ofrecen, sus precios, diseños y la calidad de sus prendas.
- Big data: Realizar análisis periódicos de los diferentes datos recolectados, ya sea por el Dane, la cámara de comercio o demás entidades a nivel nacional e internacional, para la toma de decisiones de las empresas.

- La automatización o la implementación de inteligencia artificial para los diferentes procesos para la confección de las prendas, aumentando la productividad y reduciendo costos.

Un ejemplo de automatización se encontró que, según El Universal, Sewbot es un robot costurero capaz de hacer 800 mil camisetitas por día; tarda aproximadamente cuatro minutos desde el corte y cosido de la tela hasta el producto terminado. Así como este existe mucha más tecnología que disminuye los tiempos, errores de corte y mejora las actividades de producción.



*Ilustración 20 Sewbot tomada del bath mat producción*

### 6.3.2. Reducción del impacto ambiental

La Mipymes según la encuesta aplicada genera residuos textiles los cuales no son aprovechados ni reutilizados en ninguno de sus procesos, convirtiéndola en un sector contaminante debido a que no cuentan con un proceso adicional a la producción de prendas, para ello se plantea como solución la creación de nuevos productos con los sobrantes, el

aprovechamiento de la materia prima a su máxima capacidad o proporcionar a terceros la capacidad de reutilizar de estos residuos.

También se observó que el sector genera un alto consumo de energía eléctrica lo que incrementa el costo de su producción, por lo cual se determinó plantear como alternativa la implementación de la energía renovable a través de la utilización de paneles solares, con el fin de disminuir el consumo y aprovechar al máximo la energía solar; Otro consumo que fue detectado en algunas empresas es la excesiva utilización de agua para el proceso de lavandería en su producción por lo cual se les aconseja implementar un plan de reducción del servicio de agua a través del control de los manejos de tiempos y cantidades de lavado.

### 6.3.3. Alternativas de penetración al mercado internacional

#### 6.3.3.1. Modelo de encuesta aplicar, para medir la satisfacción, gustos y preferencias de los clientes

Estimado Cliente.

Muchas Gracias por elegir nuestros productos. Para nosotros es un privilegio tener como cliente, nuestro mayor objetivo es mejorar en cómo hacemos las cosas, por eso es importante que compartas tu opinión con nosotros.

¿Recomendarías nuestra marca de ropa xxx, a tu familia y amigos?

- Muy Probable
- Probablemente
- Muy Poco Probable

¿Volvería a invertir su dinero en nuestros productos?

- Muy Probable
- Probablemente
- Muy Poco Probable

¿Le ha inspirado confianza nuestra atención recibida?

- Si
- No

¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional en cuanto a las prendas o servicio, que nos ayude a mejorar?

---

#### 6.3.3.2. **Análisis de las diferentes alternativas de penetración en nuevos mercados internacionales**

Según datos e información suministrada por la Cámara de comercio de Bogotá, (2017), los puntos clave para la exportación de prendas de vestir, evitando procesos y costos adicionales y lograr los beneficios arancelarios de los tratados de libre comercio con los que cuenta el país.

Es indispensable conocer el código arancelario al que pertenece el producto, ya que establece las reglas de origen aplicable a cada exportación, estos datos son impuestos por la Dian. Estos códigos están compuestos por **Diez Dígitos**, de los cuales los dos primeros se les llama “capítulo”, seguido de la “partida” los cuales son los cuatro números siguientes y terminando con la subpartida, los más mínimos cambios en los dígitos podrían significar no aplicar los beneficios de exportación.

El siguiente paso es conocer los criterios aplicables al producto, con los que se realizara la exportación; por ejemplo, para Estados Unidos el termino implementado, en caso de que se quiera exportar mercancías cercanas a su estado natural con poco valor agregado sería el TEO, para artículos que utilizan insumos no originarios se le aplica en termino REO y para las prendas de vestir con insumos totalmente originarios del país, se debe aplicar la EXO.

Y como último paso se disponen los acuerdos comerciales expuesto por (MinComercio, 2019) un informe sobre los acuerdos comerciales vigentes de Colombia , los cuales pueden acceder los empresarios del sector confecciones y textil; Colombia cuenta con dieciséis acuerdos de los cuales países como: Estados Unidos, Canadá, La Unión Europea, Corea Del Sur, Alianza Pacifico, Comunidad Andina, Mercosur, México Triángulo Norte, Chile, Venezuela, Caricom, Cuba, Panamá Y Costa Rica, hacen parte de las alianzas creadas con el objeto de aumentar el crecimiento económico-social del país.

## **Recomendaciones**

Implementar el cuadro de mando integral mediante la aplicación de las fases, en las que incluya una planeación; en esta fase el empresario deberá capacitarse sobre temas de los cuales desconozca, para obtener una mayor control en las estrategias aplicar; un cronograma de las actividades, aplicado al cumplimiento de las metas para la obtención de mayor organización en la utilización de la propuesta; y por último la documentación necesaria, para crear un archivo que funcione como base para futuras aplicaciones de la misma.

Por otra parte, la comunicación es indispensable para el conocimiento de las actividades frente a los colaboradores debido a que el RRHH (Recurso Humano), es primordial en el logro de metas y objetivos que se quieran obtener, junto con la forma de medición, la cual será por medio de indicadores para la valoración de su cumplimiento, determinar e integrar las áreas de la organización que tengan relación a las estrategias y finalmente concientizar y motivar a los miembros de la empresas para que contribuyan con el logro de la aplicación de las estrategias.

## Conclusiones

El sector confección desde una perspectiva interna se destaca por su capacidad de adaptarse de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores, así como las tendencias y modas de consumo a nivel nacional e internacional; adicionado a esto cada empresario de las MiPymes dispone de una amplia variedad de proveedores para adquisición de su materia prima, ajustándose a la necesidad del segmento al que va dirigido cada empresa; lo que hace más atractivo al sector para la creación de nuevas empresas aumentando de esta manera el número de competidores y por lo tanto la rivalidad entre los mismos. Por otra parte, el sector se caracteriza por la producción de diferentes prendas que se destacan por sus diseños, terminaciones, procesos y calidad de la materia prima, que los diferencia uno de otros, siendo entre ellos mismos la sustitución de productos en el sector.

Desde la perspectiva externa el sector ha enfrentado las diferentes crisis del entorno como son el cierre de frontera, la caída de la bolsa de valores a nivel internacional y las dificultades en la exportación, sumado a esto la crisis mundial generada por la pandemia o mejor conocida como Covid 19, que afectó de manera negativa al sector debido a que provocó cierre de varias empresas, el cese de actividades, la disminución en las ventas, el despido de personal, entre otras. Sin embargo, tras 3 meses de confinamiento las empresas han retomado sus actividades con las medidas de bioseguridad requeridas, presentando dificultades para la producción normal de sus productos, para adquisición de la materia prima y para la venta de la mercancía, forzándolos a acudir a nuevas alternativas de ventas, como es el comercio electrónico.

Por otra parte, mediante el análisis con el árbol de decisiones, donde se observan las diferentes alternativas para la mitigación de contratiempos presentado por el entorno en la actualidad, como la afectación causada por la crisis mundial denominada SARS-COV-2, se

analizaron las tres principales disyuntivas (cese de actividades, cierre de locales y fábricas y, mantenerse y adaptarse) convirtiéndose en únicas alternativas de elección para los microempresarios; trayendo consecuencias como: el incremento de costos y gastos, bajos ingresos, disminución en la producción e incertidumbre del panorama en el mercado.

Como solución a todas estas dificultades se plantearon diversas estrategias para potenciar las variables fuertes del sector en tiempos de crisis, en el aprovechamiento de posibles oportunidades y la acertada toma de decisiones, con el fin de aumentar las ventas y la rentabilidad de las Mipymes.

## Referencias bibliográficas

Alfaro Ibarra, Y. L. & Giraldo Giraldo, G. A. (2008) *Análisis competitivo del sector de las mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena* [Proyecto de Grado, Universidad Tecnológica de Bolívar].

**<https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/1715/0045109.pdf?sequence=1>**

Buitrago Rendón, D. M. (2017). *Análisis del entorno competitivo local de una empresa PYME del sector de la construcción, en la ciudad de Manizales* [Tesis de Doctorado, Corporación Universitaria Minuto de Dios].

**[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5470/TA\\_BuitragoRendonDianaMarcela\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5470/TA_BuitragoRendonDianaMarcela_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)**

Castro-Silva, H. F., & Rodríguez, F. (2017). Ciencia e Ingeniería: Incidencia de la Certificación ISO 9001 en los resultados empresariales. Un caso colombiano. *Revista SciELO*, 11(22), 18-25.

**[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1909-83672017000200018](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-83672017000200018)**

Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica*.

**<http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>**

Dreika, L. L. A., Ochoa, D. A. J., Valero, B. J. V., y Ramírez, M. T. V. (2015). R Convicciones: Comparativa de competitividad del sector de la moda entre Cúcuta y el resto del país. *Fundación de Estudios Superiores Comfanorte- FESC*, 2(4), 47-56.

**<https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/192>**

Galvis C. M. (22 de agosto de 2017). La crisis del sector textil. El Portafolio.

**<https://www.portafolio.co/opinion/mauricio-cabrera-galvis/la-tesis-del-sector-textil-analisis-508883>**

Garrido Pavia, J. (2013). *Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución* [Tesis Doctoral de Grado, Universidad Internacional de Cataluña].

**[https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi\\_Jordi\\_Garrido.pdf?sequence=1](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi_Jordi_Garrido.pdf?sequence=1)**

Heras, I., Marimon, F., & Casadesús, M. (2009). *Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* [Archivo PDF]. **<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575809700465>**

James, L., Luzardo, M., & Rojas, M. D. (2018). Información tecnológica: Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Revista SciELO* 29(5), 175-186.

**[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0718-07642018000500175&lng=es&nrm=iso](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-07642018000500175&lng=es&nrm=iso)**

La Opinión. (10 de noviembre de 2017). Re: Empleo en el sector textil de Norte de Santander bajará por importaciones. [La Opinión].

**<https://www.laopinion.com.co/economia/empleo-en-el-sector-textil-de-norte-de-santander-bajara-por-importaciones-143452#OP>**

La Opinión, (23 de octubre de 2018). Re: Sector de confecciones le apuesta a conquistar más mercados externos. [La Opinión].

**<https://www.laopinion.com.co/economia/sector-de-confecciones-le-apuesta-conquistar-mas-mercados-externos-164461>**

Ochoa, J. N. (2015). Artículo: Modelo de competitividad para la industria textil del vestido en México. *Universidad & Empresa del Rosario*, 17(28), 37-68.

**<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4422>**

Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Harvard Business.

**[https://planetadelibrospe0.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_competitivo.pdf](https://planetadelibrospe0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf)**

Romero, M. D., & Cardona, D. (2016). Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas: Condiciones de inversión para la cadena de valor del sector textil y confecciones colombiano. *Universidad Nacional de Colombia*, 9(1).

**<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/61282>**

## Anexos

### ENTREVISTA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA

#### FACTORES INTERNOS.

Las siguientes preguntas se realizan con el objeto de obtener datos sobre la situación interna de la organización, para el desarrollo de la propuesta.

1. ¿Cuál es el tiempo de funcionamiento de su empresa?  
\_\_\_\_\_ años
2. ¿Cuál es su número total de empleados?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cuál es su número de empleados en producción?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es su número de empleados contratados en el último año?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cuál es el número de empleados que renunciaron o fueron despedidos en el último año?  
\_\_\_\_\_
6. La empresa produce marcas:

PROPIAS		MAQUILA		AMBAS	
---------	--	---------	--	-------	--

7. ¿Qué porcentaje de su recurso humano es calificado? Es decir, cuenta con estudios técnicos, tecnológicos o profesionales.  
\_\_\_\_\_
8. Tiempo de ejercicio o experiencia del gerente en el cargo  
\_\_\_\_\_
9. En las diferentes épocas del año indique el porcentaje de la producción mensual elaborado en planta y en talleres externos (Escriba el porcentaje (%) correspondiente).

Temporada alta	Temporada baja
----------------	----------------

Fabricación en planta propia	____%	Fabricación en planta propia	____%
Fabricación en talleres externos	____%	Fabricación en talleres externos	____%

**10.** ¿Qué practicas han identificado y adoptado en la producción de su producto? Por ejemplo, estrategias de producción, comercialización y demás

---

**11.** ¿Utilizan Redes Sociales? ¿Cuáles?

---

—

**12.** ¿Cuenta con un plan estratégico establecido?

\_\_\_ SI

\_\_\_ NO

**13.** ¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que otras en el sector?

---

\_\_\_\_\_

**14.** ¿Crees que tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?

---



---



---

\_\_\_\_\_

**15.** ¿Conocer si en el mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?

\_\_\_ SI

\_\_\_ NO

**16.** ¿Consideras que los productos o servicios que ofrecen, satisfacen los gustos y preferencias de sus consumidores? ¿Por qué?

---



---



---



---

**17.** ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos están enfrentando tu negocio?

---



---



---



---

**18.** ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

- Si  
 No  
 No se

### **FACTORES EXTERNOS**

Político.

**19.** En caso de ser exportador ¿El sistema de gobierno le favorece al desarrollo de su empresa en ese país? ¿Por qué?

---



---

**20.** ¿Tiene conocimiento sobre los tratados de libre comercio que actualmente se rigen?

- Si, y los aplico  
 Si, pero no los aplico  
 No los conozco

**21.** Teniendo en cuenta la pregunta anterior, ¿Cuál de esos acuerdos le favorecen más? ¿por qué?

---



---

Económico.

**22.** ¿Conoce las políticas económicas que favorecen a los empresarios?

- SI

\_\_\_ NO

**23.** ¿Sabe cuáles son las tasas de interés que se manejan actualmente y de las cuales pueden hacer uso los empresarios?

\_\_\_ SI

\_\_\_ NO

**24.** En caso de ser exportador ¿Conoce cuál o cuáles de las políticas monetarias le beneficia a su empresa?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

\_\_\_ Conozco poca información.

Social.

**25.** ¿De qué manera le afecto a su organización, el aislamiento preventivo como causa de la pandemia del Covid-19?

---



---



---



---

Tecnológico.

**26.** ¿Tiene conocimiento sobre nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

Ambiental.

**27.** ¿Considera que la situación ambiental, le afecta a su sistema productivo? ¿Porqué?

---



---



---

**28.** ¿Qué acciones a tomado para contribuir con el medio ambiente?

---

---

**29.** Actualmente como es el manejo de residuos generados en su empresa.

---

---

**30.** ¿Ha adquirido en el último año, alguna maquinaria que mejore su proceso productivo?

Si

No

**31.** ¿Conoce las nuevas innovaciones en tecnificación de la industria 4.0?

Si

No

**32.** ¿Distingue cuáles son sus competidores directos?

Si

No

**33.** ¿Ha participado en ferias empresariales como, Colombia moda y Colombia tex que se organizan en la ciudad y el departamento? ¿Conoce de otras?

---

---

**34.** ¿Cuáles son los canales de distribución que utilizan?

Directo: Fabricante-consumidor.

Corto: Fabricante-detallista-consumidor.

Largo: Fabricante-mayorista-detallista-consumidor.

Doble: Fabricante-agente exclusivo-mayorista-detallista-consumidor.

**35.** ¿Tienen establecidas políticas de precios? ¿Cuales?

---

---

**36.** ¿Posee actualmente algún plan de exportación?

Si

No

**37.** ¿Importa materias primas para la realización de sus productos?

Si

No

**38.** ¿Qué dificultades ha tenido para importar o exportar sus productos?

---

---

---

**39.** ¿Cuánto es su nivel de producción anual? Por cantidad de prendas

---

**40.** ¿Qué plan estratégico ha adoptado en los últimos años debido a la crisis económica?

---

---

---

**41.** ¿Qué área de su organización está siendo el apoyo de la rentabilidad actual?

Financiera – créditos bancarios

Mercado – Ventas

Recurso Humano

Proveedores y alianzas con otras organizaciones

**42.** ¿Conoce y aplica herramientas de uso administrativo para la optimización y efectividad en la toma de decisiones? ¿Cuales?

---

---

---

**43.** De acuerdo a la anterior, ¿conoce usted alguna de las siguientes herramientas?

Foda o Dofa

Cinco Fuerzas de Porter

Árbol de decisiones.

Cuadro de mando integral

Ninguna.