ANÁLISIS DE FACTORES DE ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE CONFECCIÓN PRENDAS DE VESTIR EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Proyecto de investigación

Wendy Valeta Sierra
ID 453703

Mariana Edith Castañeda Gonzalez
ID 464028

Doc. Gustavo Adolfo Martínez Rueda

CC BY NC SA

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
CONTADURIA PÚBLICA
BUCARAMANGA
2020

ANÁLISIS DE FACTORES DE ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE CONFECCIÓN PRENDAS DE VESTIR EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Proyecto de investigación

Wendy Valeta Sierra
ID 453703

Mariana Edith Castañeda Gonzalez
ID 464028

Trabajo de Grado para optar al título de
CONTADURIA PUBLICA

DIRECTOR
Gustavo Adolfo Martínez Rueda

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
BUCARAMANGA

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

_____
Firma del Evaluador

_____
Firma del director

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios, el creador por permitirme la sabiduría, entendimiento y la paciencia para plasmar en el presente trabajo el conocimiento adquirido. En segundo lugar, a mi familia por su apoyo, comprensión, acompañamiento, ánimo para ir agotando cada uno de los peldaños de esta larga y exigente experiencia; pero al final traerá grandes frutos.

WENDY VALETA SIERRA

Quiero agradecer a Dios por permitirme realizar este proyecto y guiarme en el proceso, dedicárselo a mi familia, mi mamá, mi papá y mi hermano quienes han sido un pilar fundamental en mi vida y me han encaminado de la mejor manera y, por último, a mí misma como una muestra de que el esfuerzo tiene sus recompensas.

MARIANA EDITH CASTAÑEDA GONZALEZ

Quiero agradecer a Dios, mis padres, hermanos, aquellos amigos, que en este tiempo nos brindaron su incondicional apoyo, así mismo a todas las personas que de verdad creyeron en nosotras e hicieron posible el desarrollo de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a los docentes de la facultad de contaduría pública de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Bucaramanga por los conocimientos transmitidos, los cuales fueron muy importantes para la realización del presente trabajo. A nuestro tutor de grado GUSTAVO ADOLFO MARTINEZ RUEDA, por su paciencia, asesoría ya apoyo para desarrollar este proyecto de investigación.

WENDY VALETA SIERRA
MARIANA EDITH CASTAÑEDA GONZALEZ

TABLA DE CONTENIDO

pág.

RESUMEN EJECUTIVO 11

INTRODUCCIÓN 12

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 14

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 14

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 16

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 18

1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 18

1.5. JUSTIFICACIÓN 19

1.6. OBJETIVOS 21

1.6.1. Objetivo general 21

1.6.2. Objetivos específicos 21

1.7. METODOLOGÍA 22

1.7.1. Tipo y enfoque de la investigación 22

1.7.2. Método de la investigación 23

1.7.3. Población y muestra 23

1.7.4. Fuentes de información 24

1.7.5. Técnicas e instrumentos 24

1.7.6. Análisis y presentación de resultados 25

1.8. ESTADO DEL ARTE 26

1.8.1. Contexto Internacional 26

1.8.2. A nivel nacional 32

1.8.3. A nivel regional 36

2. MARCO DE REFERENCIA 39

2.6. ANTECEDENTES 39

2.6.1. Teoría de la competitividad 39

2.6.2. Teoría del desarrollo sostenible 41

2.6.3. Matriz causa y efecto 42

2.1.4 Control estadístico de la calidad (SPC) 43
2.1.5 Productividad 45
2.1.6 El mejoramiento continuo 46
2.7. MARCO CONCEPTUAL 50
3. HALLAZGOS Y RESULTADOS 58
3.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS 58
3.2 ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ FODA 81
3.3. ANALIZAR LOS ANTECEDENTES ASOCIATIVOS DE LAS EMPRESAS DE CONFECCIÓN PRENDAS DE VESTIR COMO INSUMO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA 89
3.4. ESTABLECER EL APORTE AL MODELO DE NEGOCIOS A LAS VARIABLES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL FACTIBLES DE INTEGRAR CON ACCIONES ASOCIATIVAS, DE MODO QUE SE LOGRE EL PROPÓSITO FINANCIERO, ECONÓMICO Y SOCIAL EN LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS 98
3.5. PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN 106
3.6. MEDIOS DE DIFUSIÓN 106
3.7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 107
3.8. PRESUPUESTO 109
4. CONCLUSIONES 110
5. RECOMENDACIONES 111
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 112

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1 Datos Santander Exporta 29
Figura 2 Exportaciones de prendas de vestir, textiles y confecciones 2014 a 2019 33
Figura 3. Países de destino de las exportaciones de prendas de vestir 2018 34
Figura 4. Diamante de la competitividad..... 40
Figura 5. Diagrama desarrollo sostenible 42
Figura 6. Matriz causas y efecto 43
Figura 7.SPC 44
Figura 8. Efectos de la falta de productividad 45
Figura 9. Esquema de Kaizen 47
Figura 10. Elementos fundamentales de la planificación estratégica..... 49
Figura 11. Año de constitución de la empresa..... 59
Figura 12. Régimen tributario 60
Figura 13. Forma Jurídica..... 60
Figura 14. Composición del capital social..... 61
Figura 15. Establecimientos comerciales con lo que cuenta la empresa..... 61
Figura 16. Tipo de empresa según su actividad económica 62
Figura 17. Costo de producción en el último año, según los siguientes rangos en dólares..... 62
Figura 18. Uso de la capacidad instalada en temporada alta 63
Figura 19. Uso de la capacidad instalada en temporada baja 64
Figura 20. Principal tipo de cliente..... 64
Figura 21. Actividades de comercio que realiza regularmente 65
Figura 22. Número de empleados a término indefinido 66
Figura 23. Número de empleados a término fijo o por tercerización..... 66
Figura 24. Número de empleados por comisión o al destajo 67
Figura 25. Número de aprendices, practicantes o pasante..... 68
Figura 26. Nivel de formación académica del directivo..... 68
Figura 27. Principal fuente de información que utiliza para la creación de productos y/o servicios 69
Figura 28. Numero de productos y/o servicios creados en los últimos 5 años 70
Figura 29. Ultimo logro de invención o innovación que haya registrado su empresa en los últimos 5 años..... 70
Figura 30. Certificaciones de calidad vigentes en la empresa..... 71
Figura 31. Valor de activos de la empresa (en dólares)..... 72
Figura 32. Crecimiento de utilidades de la empresa en el último año..... 72
Figura 33. Nivel de endeudamiento del último año..... 73
Figura 34. Principal fuente de financiación 74
Figura 35. Rubro de mayor inversión en el último año..... 75

Figura 36. Estrategia publicitaria que más utiliza..... 75
Figura 37. Participación en las actividades asociativas o gremiales..... 76
Figura 38. Participación en las actividades asociativas o gremiales..... 77
Figura 39. Motivación de participación en actividades asociativas o gremiales.... 77
Figura 40. Motivación de participación en actividades asociativas o gremiales.... 78
Figura 41. Grado de impacto de las acciones desarrolladas de manera asociativa o gremial..... 79
Figura 42. Grado de impacto de las acciones desarrolladas de manera asociativa o gremial..... 79
Figura 43. Grado de impacto de las acciones desarrolladas de manera asociativa o gremial..... 80
Figura 44. Razones de bajo impacto o no logro de resultados esperados..... 81

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1.Matriz MEFI (DOFA Interna) 84
Tabla 2.Cuadro total Fortalezas 85
Tabla 3. Cuadro total Debilidades 85
Tabla 4.Ponderación de los factores internos, matriz MEFI 87
Tabla 5. Matriz DOFA (Externa) 89
Tabla 6. Cuadro total oportunidades 90
Tabla 7.Cuadro total Amenazas 90
Tabla 8. Ponderación de los factores externos, matriz MEFE 92
Tabla 9. Matriz DOFA (Factores internos) 94
Tabla 10. Matriz DOFA (Factores externos: estrategias FO - DO) 95
Tabla 11.Matriz DOFA (Factores externos: estrategias FA - DA) 97
Tabla 12. Acciones de mejora a nivel interno para el sector confecciones prendas de vestir 99

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de grado se realizó con la intención de estudiar una muestra de empresas del sector confección prendas de vestir en Bucaramanga y su área metropolitana y así poder determinar la situación actual del sector, teniendo como base el desarrollo de dos objetivos fundamentales que permitieron identificar, caracterizar y diagnosticar el entorno del sector.

El factor que se consideró más importante fue la necesidad de mejorar la competitividad en las empresas del sector, pues su participación es deficiente en el mercado local, hay falta de innovación tecnológica y carencia de estrategias que contrarresten los desequilibrios económicos y sociales presentados en la ciudad.

El desarrollo del proyecto se realizó a través del método deductivo puesto que busca ver las realidades universales para aplicarlas en las empresas estudiadas, desde esta perspectiva se observa las formas de administrar y operar las organizaciones en un contexto global con el propósito de fortalecer los factores relacionados con la competitividad y asociatividad, todo enfocado a mantener los negocios y hacer de ellos unidades económicas sustentables que permitieron la formulación de premisas, y la necesidad de elaborar la matriz FODA, un elemento fundamental para la generación de estrategias en pro del fortalecimiento del sector.

El resultado más importante que se obtuvo del trabajo fue la construcción de estrategias y planes de acción encaminados a mejorar a nivel interno aspectos administrativos y tecnológicos en las empresas, y de forma externa, la imagen y posicionamiento del sector frente a la población y la competencia con otras regiones del país.

PALABRAS CLAVE. Factor, estrategias, confección, competitividad y posicionamiento.

INTRODUCCIÓN

Para este proyecto fue importante realizar un análisis de los factores que definen la asociatividad y la competitividad en el sector confección prendas de vestir, enfocado en las empresas ubicadas en Bucaramanga y los municipios que conforman su área metropolitana, para ellos se requirió la identificación del objeto de estudio en los diferentes factores internos y externos que afecten positiva y negativamente el desarrollo de las actividades de las empresas confeccionistas de prendas de vestir.

Teniendo en cuenta variables como: balanza comercial, generación de empleo, grado de interdependencia entre las empresas y grado de apoyo por parte del gobierno sirviendo de parámetro para calificar el sector de confección santandereano.

Se recopiló información, con material obtenido de fuentes primarias y secundarios para la creación del estado del arte que es una variable fundamental en este proyecto, ya que se empieza a implementar mejoras, diferentes a las que ya han venido desarrollando en otros momentos.

Este proyecto se encuentra dividido en tres fases, la primera es recopilar información en cuanto a identificación y caracterización de las empresas del sector confección prendas de vestir que se encuentran legalmente constituidas, según informes de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la segunda es analizar los antecedentes asociativos de las empresas de confección prendas de vestir como insumo para la identificación de lecciones aprendidas y oportunidades de mejora. y por último diagnosticar el estado actual de la muestra tomada que pertenecen al sector confección prendas de vestir de Bucaramanga y su área metropolitana, a través de la elaboración de una matriz FODA, y así mismo establecer el aporte al modelo de negocios a las variables de competitividad empresarial factibles de

integrar con acciones asociativas, de modo que se logre el propósito financiero, económico y social en la dinámica organizacional de las empresas estudiadas.

Con todo esto, lo que se busca es proponer y construir estrategias y planes de acción que permitan mejorar la competitividad del sector confección prendas de vestir, fortaleciendo a nivel interno y externo las empresas, generando una nueva imagen ante la población.

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de Investigación

Según información revelada en las diferentes fuentes de investigación se determinó que una de la problemática que afecta al sector confección ropa de vestir es el aumento gradual de la demanda y la competencia que coloca a las microempresas del sector confección ropa de vestir en una situación competitiva incierta, lo que obliga estas a conocer las necesidades, costumbres y motivaciones de los consumidores en aras de proponer una oferta adaptada a estos mismos.

El aumento que ha tenido el comercio del sector textil dentro del continente asiático, tanto así que, en la actualidad, China es el principal exportador de textiles a nivel mundial (Farias Iribarren, 2016), y esto debido a varios factores; uno de ellos es su gran desarrollo tecnológico y el bajo costo de la mano de obra, lo que incentiva a que muchas de las industrias a nivel mundial lo escojan como base para la fabricación de sus productos, en este caso, las confecciones prendas de vestir.

El sector textil al año 2018 aportaba el 8.6% del total del PIB industrial en Colombia (CVN, 2018).Situación que ha generado la necesidad de una mayor cooperación por parte de las diferentes regiones del país en la compra y venta de productos nacionales que coadyuven al fortalecimiento del sector textil.

Por otra parte, en el territorio colombiano la industria textil se ha desarrollado por tradición en Medellín, las empresas se caracterizan por su antigüedad y haber surgido como empresas familiares a muy baja escala de producción que poco a poco fueron conformando conglomerados industriales para el ramo textil en el país. En este caso, se analiza como dichas empresas han logrado alcanzar una productividad aceptable, por medio del asociamiento o procesos de agremiación dentro del sector industrial, mediante el mejoramiento de sus procesos administrativos y operativos (Moreno, 2016).

Con relación a las confecciones prendas de vestir en Bucaramanga se evidencia un comportamiento desfavorable en las variables que tienen que ver con la capacitación y especialización del talento humano, el costo de la mano de obra, los niveles de acumulación del conocimiento, la inversión en investigación y desarrollo, la planeación de procesos, la diferenciación de los productos, el grado de asociación y cooperación de las empresas del sector y la cultura organizacional en general.

•Falta apoyo de las autoridades locales que sí les ofrecen a otros sectores.

•La falta de que muchos microempresarios, tengan una visión más amplia y de querer dar a conocer su producto y por medio de ello, lograr convencer a diferentes futuros clientes de la excelente calidad que pueden ofrecerle y así garantizar muchas exportaciones ya como grande empresa, generadora de empleo, de mayor recurso humano que hace parte del desarrollo de fuerza interna que van a contribuir y fortalecer el accionar productivo y la imagen corporativa de la empresa.

• la baja presencia de economías de escala, puesto que la tecnología usada por las empresas del sector no es moderna (el 56% de las empresas trabaja con maquinaria de más de 5 años de antigüedad) y tampoco se invierte en maquinaria que permita volúmenes de producción mayores para satisfacer gran demanda internacional, lo cual es causa frecuente de que las empresas deban recurrir a talleres satélite o maquiladoras para cumplir con el nivel de producción.

12. Descripción del Problema

La globalización de los mercados exige a las empresas fortalecer los factores de la productividad con el fin de acrecentar la eficiencia en los recursos vinculados a los procesos de producción con el fin de lograr los objetivos empresariales con mayor asertividad.

Es preciso evidenciar, que ahora en las organizaciones requieren de estrategias de asociatividad y competitividad para mantenerse en los mercados, esto hace que las empresas entren a reconsiderar factores de productividad, revisar los modelos de negocios enfocados a ingresar a nuevos mercados en busca de un equilibrio entre factores sociales, económicos y ambientales.

En Santander es común encontrar que las empresas son relativamente pequeñas y microempresas, que trabajan con recursos escasos, la producción tiene un alto componente artesanal, disponen de baja tecnificación, enfrentan limitaciones para exportar los productos, soportan problemas de conectividad y existe un alto grado de violencia y corrupción.

La débil integración entre cada eslabón de la cadena productiva - lo que hace que muchas veces por ejemplo no puedan atenderse los diferentes requerimientos internacionales por no tener la capacidad necesaria, dado el trabajo aislado de cada eslabón, otras veces por que los costos de producción son altos por la alta dependencia de materias primas, (más del 90 por ciento son importados especialmente de USA), si fueran más integrados podrían juntos pensar en alternativas de integración hacia taras que contribuyera significativamente a bajar costos.

En cuanto a la capacitación y especialización del talento humano se requiere que los empresarios y diferentes stakeholders se sensibilicen de la necesidad de revalorizar el papel que cumple en la competitividad contemporánea el capital humano, y les brinden capitaciones para aumentar los niveles de conocimientos, mayor innovación, planeación de procesos, el grado de asociación y cooperación de las empresas del sector y la cultura organizacional en general.

En el 2018 se perdieron más de 51.000 empleos en las 3.500 empresas locales. De 16 mil unidades productivas quedan 8 mil. Y como van las cosas, las más de 1.500 empresas que aún subsisten como talleres de ensamble, diseñadores, bordadores y vendedores de insumos, entre otros, están en riesgo de cerrar o de convertirse en comercializadoras, si no se ponen en marcha planes de acción y se crean alianzas entre el Gobierno, la academia y los gremios, con el objetivo de mejorar la productividad que permita reactivar las ventas internas y externas.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo mejorar la competitividad en Bucaramanga y su área metropolitana dentro del sector confección prendas de vestir a través de una investigación y análisis de factores de competitividad en la dinámica de los negocios para relacionarlos con el éxito y logro de los objetivos empresariales administrativo y tecnológico que ayuden al fortalecimiento del sector?

1.4. Sistematización del problema

¿Qué estrategias relacionadas con la asociatividad y competitividad como mecanismo de cooperación, que permiten el fortalecimiento de la industria de confección de prendas de vestir aplican las empresas del área metropolitana de Bucaramanga? Con el fin de garantizar el crecimiento y la sostenibilidad en el mercado.

1.5. Justificación

La investigación se realiza con el objetivo de analizar y suministrar información a las empresas dedicadas a la producción y comercialización de prendas de vestir en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana que esta información les sea útil para su crecimiento organizacional, económico y social ,y de tal manera que este sector sea más competitivo con relación a otros mercados nacionales e internacionales que ya se encuentra posicionados y catalogados por su excelente nivel de asociatividad y competitividad empresarial que les ha permanecer en el mercado y ser de gran aporte para el crecimiento de la región y del país .

A si mismo se espera plantear una mejora para el sector confección prendas de vestir en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana, a partir de una investigación y análisis sobre diferentes ítems de administración y tecnología concernientes a la producción textil; con la intención de presentar mejoras en aspectos como los procesos de calidad, desarrollo e innovación. Adicional a ello demostrar la importancia de implementar los nuevos recursos que el mercado ofrece para ser altamente competitivos frente a las grandes potencias del mundo.

Se considera que este tipo de acciones encamina al crecimiento como industria, generando otros escenarios como la solicitud de nueva mano de obra, es a saber, carreras de diseño textil, gráfico, industrial, contaduría, financiera y producción, ayudando así a disminuir la tasa de desempleo local (Iglesias & Evan , 2015).

El desarrollo de este proceso investigativo lleva a presentar información validada y estudiada, que permita justificar la necesidad de llegar a efectuar la agremiación o aumento de las asociaciones dentro de este sector, teniendo en cuenta que es necesario llegar a incentivar el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de las empresas dedicadas al sector confección prendas de vestir lo cual

puede llegar a impactar en el fortalecimiento de una mejora continua de las empresas ubicadas en Bucaramanga y área metropolitana.

En este sentido, el propósito que se tiene con el proyecto es aplicar el conocimiento adquirido en la institución, desarrollando aptitudes y actitudes con el anhelo de obtener un resultado positivo, como persona, estudiante, profesional y así optar al título como Contadora Publica. Además, los estudiantes de Universidad Cooperativa de Colombia podrán conocer sobre el proyecto y todo su contenido, ya que es un tema relevante y significativo, pero del cual no se tiene mucho conocimiento.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo general

Analizar factores que definen la competitividad en la dinámica de los negocios factibles de abordar de manera individual o a través de estrategias asociativas que les permitan relacionarlas con el éxito y logro de los objetivos empresariales del sector de confección de prendas de vestir en el área metropolitana de Bucaramanga.

1.6.2. Objetivos específicos

Caracterizar las empresas que conforman el sector de confección de prendas de vestir, en lo referente a factores: eficiencia, productividad, calidad, uso de recursos y medios de producción, para contrastarlos con la dinámica del negocio en el contexto Bucaramanga y su área metropolitana en función de la sostenibilidad empresarial.

Analizar los antecedentes asociativos de las empresas de confección prendas de vestir como insumo para la identificación de lecciones aprendidas y oportunidades de mejora.

Establecer el aporte al modelo de negocios a las variables de competitividad empresarial factibles de integrar con acciones asociativas, de modo que se logre el propósito financiero, económico y social en la dinámica organizacional de las empresas estudiadas.

1.7. METODOLOGÍA

El trabajo de investigación consistió en una revisión de literatura, debido a que se tomaron las fuentes documentales, sin embargo se aplicó un instrumento a empresas seleccionadas con el fin de recopilar información que permita contrastar los hallazgos de fuentes documentales con lo encontrado al interior de las empresas, de modo que se amplíe la visión del objeto estudiado y se pueda consolidar un análisis más profundo, donde cada situación sea leída y expuesta con mayor grado certeza, de manera que permita documentar cada variable para que sea un punto de referencia en el análisis global de la investigación.

1.7.1. Tipo y enfoque de la investigación

La investigación es descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo, es descriptiva dada que “lleva al investigador a presentar los hechos tal como ocurren; puede afirmarse que agrupa y convierte en información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada; así, con esta se preparan las condiciones necesarias para la explicación de los mismos” (Méndez, 2001). El enfoque es cualitativo en el sentido que busca definir ciertos aspectos y cualidades que tienen las empresas objeto de estudio en cuanto competitividad y asociatividad, factores que les permiten se competitivas en el mercado nacional e internacional, relacionar variables asociadas con las estrategias que apoyan a estas organizaciones en la gestión. En lo referente a lo cuantitativo es porque busca medir en términos estadísticos, las fuentes de consulta en cuanto a la percepción de los empresarios, en lo pertinente a datos recopilados en la forma como se constituyen, organizan y operan estas unidades productivas.

1.7.2. Método de la investigación

El método de investigación es deductivo puesto que busca ver las realidades universales para aplicarlas en las empresas estudiadas, desde esta perspectiva se observa las formas de administrar y operar las organizaciones en un contexto global con el propósito de fortalecer los factores relacionados con la competitividad y asociatividad, todo enfocado a mantener los negocios y hacer de ellos unidades económicas sustentables. Además, se aplica un método de análisis de modo que el investigador pueda conocer las realidades en las que desarrollan las actividades este segmento de empresas estudiadas. Este análisis comienza a partir de la contextualización de las unidades estudiadas en cada variable asociada con los objetivos previamente establecidos.

1.7.3. Población y muestra

La población objeto de estudio fueron empresas pertenecientes al sector de las confecciones de prendas de vestir ropa infantil, ropa juvenil, ropa adulta para hombre y mujer del Área Metropolitana de Bucaramanga, que estén debidamente registradas en la Cámara de Comercio, cada una con su renovación de registro y con una creación de 2 años en adelante. De la población se tomó una muestra de 100 empresas por juicio y conveniencia de los investigadores, dado que se presentan limitaciones para obtener información que permita aplicar una formula estadística.

1.7.4. Fuentes de información

Fuentes primarias: La información sé tomó de las empresas pertenecientes al sector confección prendas de vestir y agroindustria alimentaria, que cumplan los parámetros previamente definido, en todo momento se recogió los datos con especial cuidado, que estos fueran suministrados por sus dueños o administradores, esto con el fin garantizar la confiabilidad por el rigor con el que se desarrolle el trabajo, ya que la información debe estar asociada a los factores requeridos. También aquí, se pueden considerar consultas a expertos y documentos de estudios que genere confianza de acuerdo a los propósitos del trabajo en mención.

Fuentes secundarias: Se consultó material bibliográfico y la base de datos de cámara de comercio de Bucaramanga, así también trabajos de investigación, artículos de revistas, informes gremiales, documentos de políticas de Estado, documentos del Fondo de la competitividad, proyectos, libros, textos, tesis de grado de maestría o doctorado, entre otras.

1.7.5. Técnicas e instrumentos

La información de fuente primaria se obtuvo mediante un instrumento en la modalidad de encuesta diseñada con preguntas cerradas y/o abiertas, de tipo nominal, escalar, selección única o selección múltiple, relacionadas con las variables a evaluar. Este instrumento fue suministrado por el investigador principal del proyecto macro del que deriva este trabajo de investigación. Además, se utilizarán fichas para sintetizar los componentes o elementos que se obtiene de bases documentales, se hacen cuadros de resumen y comparativos; de otra parte, se busca tener conversaciones con expertos para tomar los puntos de vista, esto con el fin de enriquecer el análisis.

1.7.6. Análisis y presentación de resultados

Los datos se tabularon con el apoyo de medios informáticos, se analizarán por medio de cuadros, matrices o tablas y se presentará mediante figuras, gráficos o cualquier otro medio que facilite la comprensión y análisis de los datos. Además, se escribe un documento que consolide los resultados de modo que sea un referente para la intención y necesidades de los investigadores principales, dado que este trabajo es para apoyar un proyecto que desarrollan los profesores investigadores que acompañan este estudio.

1.8. ESTADO DEL ARTE

En Colombia el sector confección prendas de vestir en los últimos tres años (2017, 2018, 2019) ha estado marcado por grandes variaciones. En primer lugar, las exportaciones de textiles y prendas a nivel general han sido significativas, tanto que en el año 2018 tuvo una variación del 4,8% con respecto al año anterior, y representando una participación del 5,6% dentro del grupo de manufacturas (DANE, 2018). Sin embargo, el contrabando, la falta de medidas proteccionistas a fabricas e industrias, la entrada de productos asiáticos que se venden a precios más bajos que los nacionales, ocasionan que muchas empresas como “Fabricato” tengan que hacer cierres temporales debido a la difícil situación que se enfrentan (Semana, 2017). Otro factor importante de las confecciones prendas de vestir es que, para ser altamente competitivos, la tecnología juega un factor clave, pues hoy no solamente se vende lo “bonito” o “bueno”, sino qué ventaja tiene adquirir este producto frente a las otras marcas o qué le aporta a la sociedad; pues el tema del cuidado ambiental ha tomado relevancia y es un elemento sustancial para el consumidor.

1.8.1. Contexto Internacional

En el contexto internacional se ubica la investigación titulada Mejora de la productividad en el área de confecciones de la empresa Best Group Textil S.A.C aplicando la metodología PHVA en la ciudad de San Martin de Porres-Perú, en la Universidad San Martin de Porres (Cabrejos & Mejia , 2013),el cual tiene como objetivo principal presentar una propuesta de mejora así como métodos de trabajo que permita a la empresa en estudio utilizar eficientemente todos sus recursos disponibles, de manera adecuada y reduciendo costos de producción.

La investigación plantea que el problema principal que se presenta en el área de confecciones de la empresa Best Group Textil S.A.C. es la baja productividad a causa de una inadecuada gestión de la producción, mantenimiento inapropiado de las maquinarias, inadecuado manejo del personal y una falta de revisión y control

de prendas, lo que requiere del mejoramiento constante de los métodos de trabajo mediante controles y seguimientos, entre otros aspectos que logren contribuir de manera positiva en los niveles de productividad de la empresa (Cabrejos & Mejia , 2013).

Para lograr plantear la propuesta de mejora se establece en un primer momento el análisis sobre la situación actual de la empresa y de la determinación sobre cuál es el problema principal que provoca la baja productividad, por lo cual para el proceso investigativo fue necesario conocer los indicadores que permitan saber en "cantidades cuantitativas el estado presente de la empresa, el propósito es presentar propuestas de mejoras de acuerdo a la precepción de necesidad que presenta la empresa y poder compararlas posteriormente para poder medir el avance respectivo" (Cabrejos & Mejia , 2013, pág. 2).

De la investigación los autores establecieron que la aplicación de la "metodología de las 5S ha permitido tener un ambiente de trabajo más limpio, ordenado y agradable, esta metodología ayudando directamente a mejorar los indicadores de maquinaria, revisión y control de prendas, así como el clima laboral" (Cabrejos & Mejia , 2013, pág. 10). Llevando de esta forma que la aplicación del plan de mejora que plantearon por medio del desarrollo de la metodología de las 5S, presentara "una viabilidad, debido a que el VAN es mayor a cero "VAN= s/.26, 718.74" y el TIR>COK "TIR= 48%" indicándonos rentabilidad" (Cabrejos & Mejia , 2013, pág. 10).

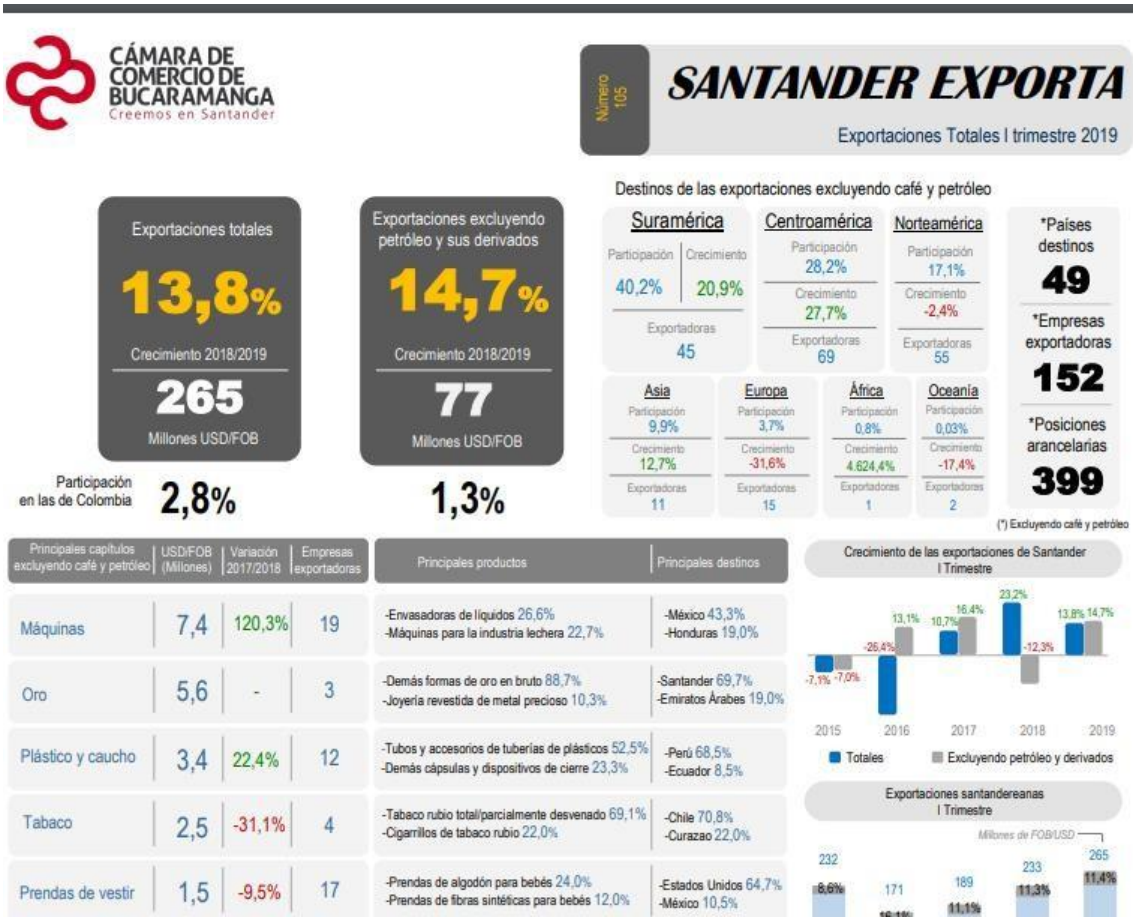
Como referencia de este proceso investigativo del contexto internacional, se ubica la similitud de plantear conocer las acciones o procesos de mejora que se deben implementar por el sector ubicado a la actividad económica de la confección o textil prendas de vestir , por medio de la identificación primeramente de la situación actual en la que se ubican las empresas de estudio, para de esta manera conocer la problemática principal que lleva afectar negativamente sus niveles de productividad y competitividad, que en el caso de la investigación se enfoca en mejorar el

posicionamiento y crecimiento de las empresas del sector confección prendas de vestir con relación a factores de competitividad para relacionarlos con el éxito y el logro de los objetivos empresariales de las entidades de Bucaramanga y su área metropolitana.

Las exigencias planteadas por la competencia y los procesos de globalización, obliga a las empresas pequeñas y medianas de un determinado sector a participar en procesos de asociatividad, ya que las regiones que cuentan con un volumen importante de procesos asociativos son más competitivas comparadas con aquellas donde dichos procesos son incipientes (Grueso, Gómez y Garay, 2009, p.6)

La entrada en vigencia del TLC significó acceso al mercado estadounidense con 0% de arancel aproximadamente para 10.634 posiciones arancelarias, de esas posiciones, son 286 productos nuevos los que han ingresado en exportaciones a ese mercado desde el 2012 hasta el 2017, Finalmente, el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos no solo trajo estabilidad en las reglas del juego en materia arancelaria y la inclusión de más de 5.000 bienes, sino que también implicó, para diferentes sectores de la economía, entrar a competir con otros mercados por los más de 320 millones de consumidores del mercado de EEUU. Por ejemplo, en los sectores de cosméticos, calzado y confecciones, Colombia comenzó a ser competitivo en niveles similares con mercados como Países Bajos, Hong Kong y Corea.

Figura 1 Datos Santander Exporta



Fuente: Cámara de comercio Bucaramanga 2019

El informe de la (Cámara Colombiana de la Confección y Afines, 2019), capítulo Santander; sostiene que hace 20 se contaban con 1000 empresas que exportaban a Estados Unidos, Ecuador, México, Venezuela, Canadá y Europa. Hoy en día, solo hay dos que exportan a Estados Unidos y Europa.

El peso colombiano se revaluó fuertemente frente al dólar, es decir que las divisas que ingresaron por concepto de exportaciones del sector, se convirtieron en menos pesos colombianos, lo que ocasionó menos rendimiento del dinero para los pagos

incurridos en la producción de estas mercancías. Esta reevaluación, se convirtió en un incentivo para las importaciones.

Así mismo, dentro de la estructura de costos del sector textil y de confecciones, la mano de obra tiene un alto porcentaje, del 24% y del 37%, respectivamente. La energía, para el sector de textiles, ocupa el 15% y para las confecciones, el 5%; el algodón nacional e importado, que es la materia prima para los textiles, es del 40% y los hilos, la tela y accesorios, son el 50%, de los elementos base para la elaboración de las confecciones.

El arancel para las prendas importadas es tan solo del 15%, y se requiere de un 40%, para equilibrar la balanza frente a los bajos costos que tienen los productores asiáticos. (Cámara Colombiana de la Confección y Afines, 2019).

El actual precio del dólar afecta a las compañías que importan insumos como la ropa de Estados Unidos, o de otros países, pero pagan en la divisa americana.
Por eso, los gremios Fenalco y Analdex hicieron un llamado al Gobierno para que suspenda el decreto de aranceles a confecciones por la devaluación del peso colombiano frente al dólar.

Además, desde los gremios resaltaron que el coronavirus ha afectado a la cadena de abastecimiento de materias primas, piezas y productos terminados que deben ser importados.

“Los retrasos en la entrega ya superan los 45 días, lo que seguramente impactará en el precio de algunas mercancías, que sumado a un dólar alto puede generar efectos inflacionarios”

Jaime Alberto Cabal, presidente de Fenalco, dijo que los costos exagerados en un rubro tan importante de la canasta familiar como es el vestuario perjudicarán la generación de empleo, la inversión extranjera y será el ambiente propicio para que el contrabando aumente.

Por su parte, Javier Díaz, presidente de Analdex, manifestó que no resulta conveniente incrementar los aranceles porque habría una informalización del ingreso de prendas provenientes del exterior.

Camilo Rodríguez, presidente de la Cámara Colombiana de las Confecciones y Afines (CCCyA), aseguró que, con los cambios en la tasa de cambio, los importadores piden apoyo, pero nunca han pensado en los empleos que se han perdido estos años por la masiva importación de prendas de vestir de Asia, agregando así que es la oportunidad para que la industria de la moda nacional se posicione fuertemente en el mercado regional.

Actualmente el 90% es importado y solo el 10% es industria colombiana, informó el líder gremial. Guevara Campos Añadió que la reducción de las ventas, en especial al exterior ha sacado a Santander del escenario nacional. Por lo que es urgente crear un espacio ferial en el que empresarios, diseñadores, consumidores, inversionistas, academia, gremios y Gobierno trabajen para dinamizar la industria.

1.8.2. A nivel nacional

El sector de textiles y confecciones es importante en Colombia, siendo un sector tradicional que tiene más de 100 años de experiencia en producción. Para ver la relevancia del sector confecciones a nivel nacional se puede considerar en primer lugar su inclusión en el estudio de competitividad de la economía colombiana desarrollada por Monitor Company a inicios de los noventa. El cual tenía como objetivo identificar cómo Colombia, a largo plazo, podía ampliar y mejorar la competitividad en una amplia gama de industrias.

Colombia se sigue consolidando como un importante centro de diseño, creatividad y ferias en América Latina; Colombia tex de las Américas y Colombiamoda (1.500 compradores internacionales y 610 marcas expositoras)12, mientras Medellín (por medio del desarrollo del clúster TCDM) le sigue apostando a la incrementación de la competitividad con el fin de lograr enfrentar los mercados internacionales, contribuyendo de esta forma al desarrollo económico y social de Antioquia a través del crecimiento sostenible de las empresas integrantes de la cadena de valor.

A todos los sectores productivos en Colombia al sector textil, les conviene ser especialmente creativos para enfrentar una competencia extranjera fortalecida y potencializada; esto es desarrollar cada vez más productos de mejor calidad al menor costo posible. El punto sería la disposición del gobierno colombiano en invertir más en un sector que le representa un porcentaje importante del PIB nacional.

Los investigadores establecieron que temas como la falta de visión, el tema de innovación, el uso adecuado de las nuevas tecnologías, la carencia de personal especializado, la instabilidad laboral, la falta de sociabilidad y el contrabando, son los principales factores que afectan al sector la región.

Por lo anterior, aseguran que la conformación de clúster de confecciones, es la mejor salida para la recuperación de este renglón de la economía en Santander, que, durante años, fue una de las principales fuentes de empleo, de acuerdo a las consultas realizadas a 31 empresarios del sector.

(Rubiano, Henao, & Arias, 2015) presentan un estudio en el cual afirman que el sector textil y de confección colombiano se encuentra en crisis, siendo de los más tradicionales y reconocidos en la industria del país, situación que ha repercutido en los índices de empleabilidad, indicadores económicos desfavorables, especialmente en temas de internacionalización.

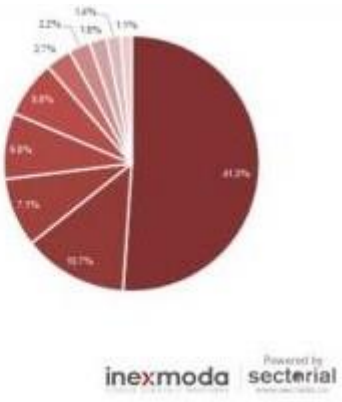
Figura 2 Exportaciones de prendas de vestir, textiles y confecciones 2014 a 2019

Fuente: DANE

Ecuador es el país al que más exportan los colombianos, textiles y materias primas, seguido de México y Brasil.

Figura 3.Países de destino de las exportaciones de prendas de vestir 2018

País	Part.
Estados Unidos	41.3%
Ecuador	10.7%
México	7.1%
Perú	6.8%
Costa Rica	5.8%
Panamá	2.7%
Países Bajos	2.2%
Chile	1.8%
Guatemala	1.4%
Brasil	1.1%
Otros	19.1%



Fuente: Inexmoda

El DANE publicó los resultados de la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET) con corte al mes de agosto del 2020, reflejando la afectación de la actividad productiva del país en lo corrido del año la producción real de la industria manufacturera ha disminuido 11,6%, las ventas reales 11,5% y el personal ocupado 5,5%.

- Las mayores disminuciones se registraron en Bolívar (-22.2%), Santander (-21%) y Bogotá (-17.4%).
- Las áreas metropolitanas con mayores disminuciones fueron la de Bucaramanga (-19%) y la del Valle de Aburra (-13.4%).

Adicional a ello se encontró un proyecto titulado estrategia de internacionalización para las pymes del sector textil y confección en Bogotá de la Universidad de la Salle (Duque Pineda & Camelo Diáz, 2017) presenta el siguiente resumen. Las confecciones han sido uno de los sectores más participativos para el capital colombiano, aun así, ha tenido que afrontar serias dificultades en los últimos años,

dado que la producción, exportaciones y la generación de empleo han degradado en diferencia con el crecimiento de las importaciones, el contrabando y la informalidad.

Por su parte las Pymes son los grandes contribuyentes en la ciudad de Bogotá se encuentra ubicado el 47% de las empresas, de las cuales el 97% son Pymes y el 38% pertenecen al sector textil y confección, sin embargo, estas no participan enérgicamente en el comercio internacional, solo se apuntan en el mercado doméstico dado que muestran una variedad de inconvenientes tanto internos como externos que no les admite ser competitivos.

La metodología que se utilizó en este proyecto es proponer una estrategia de internacionalización para las Pymes del sector textil y confección de la ciudad de Bogotá, a partir de un estudio del sector por medio de fuentes oficiales y estadística descriptiva, así mismo se hace la descripción del entorno empresarial de algunas Pymes seleccionadas para la aplicación de búsqueda, con el objetivo de conceder a las Pymes una pauta que les permita enfrentar los problemas que se evidencian del documento y logren un proceso de internacionalización triunfante.

Este proyecto maneja un enfoque similar al que se está realizando, donde el principal objetivo es proponer estrategias de mejoramiento a través de estudios y análisis sobre el sector, y de acuerdo a ello realizar las propuestas que se consideren convenientes. Además de expresar la importancia de expandirse en el mercado internacional.

El sector de confecciones-diseño de moda es uno de los más tradicionales de Colombia. Incluso, hoy, se busca posicionar a este sector como uno de clase mundial. Si bien esta cadena productiva ha presentado transformaciones y ha sido de vital importancia en el desarrollo económico del país, en la actualidad se

encuentra rezagada y no ha logrado desarrollar el grado de productividad y de competitividad requerido para competir de manera adecuada.

Existen varios factores que dificultan este desarrollo, entre los que se encuentran los subsidios internacionales a la producción de algodón, el contrabando e importación de textiles y las prendas de vestir de bajo costo. Además, la firma de tratados de libre comercio es cada vez más frecuente. Esto representa una serie de amenazas, por cuanto este tipo de acuerdos constituyen barreras indirectas (no arancelarias) para múltiples sectores de países relativamente pequeños, como Colombia, que todavía no han alcanzado los estándares requeridos para exportar y acceder a mercados internacionales altamente competitivos. A pesar de lo anterior, el sector que agrupa la producción textil, confecciones y diseño de moda sigue siendo relevante para la economía.

1.8.3. A nivel regional

Hacia el año 2013, Bucaramanga se perfilaba como la capital de la moda infantil en Latinoamérica, tras realizar durante dieciocho años la Exposición Internacional que reunía a más de 120 empresas nacionales y extranjeras, en una rueda de negocios, organizada por Asociación Colombiana de Pequeñas y Mediana Empresas- ACOPI-seccional Santander, que en 2016 cerró con ganancias superiores a los 8 mil millones de pesos (Fashionnetwork, 2016).

Uno de los sectores que ha aportado al desarrollo de Santander, es el textil y de confecciones. Esto ha hecho que el departamento sea reconocido por la calidad y los diseños en las prendas de vestir. Liderando la línea de la moda infantil.

En 2015 Pro Colombia anunciaban en Colombia moda que se realiza en Medellín que del total de ropa infantil que exportó el país, US$6 millones 180 mil, Santander participó con el 40%, lo cual significa que el departamento era segundo mayor exportador de este tipo de productos, después de Antioquia, con el 44% de la 'torta' exportadora en ropa para niños. (Vanguardia, 2015).

Pero, dos años después el sector de confecciones de moda infantil en la capital santandereana, marcha por las diferentes calles para reclamar del gobierno la aplicación de medidas arancelarias efectivas que impida el aumento importaciones chinas a bajo precio, y la expedición de decretos de control aduanero para frenar el contrabando que llevó a muchos empresarios locales a la quiebra. (Vanguardia, 2018)

José Roberto Álvarez Rueda, Director Ejecutivo de Acopi, señala que son muchas las empresas que han cerrado sus puertas y otras luchan por sobrevivir a través de unidades productivas, que, aunque resulta rentable, el volumen de producción es bajo. (Almario, 2019)

(Vanguardia, 2019) Esta manufactura ha sido generador de empleo de mujeres cabeza de familia. En Bucaramanga y el área metropolitana representa el 7% de puestos de trabajo, para 94 mil personas. Sin embargo, en 2018 se perdieron más de 51 mil empleos en las 3 mil 500 empresas locales.

De 16 mil unidades productivas se mantienen 8 mil. Y se prevé que las mil 500 que funcionan como talleres de ensamble, diseño, bordados y vendedores de insumos, entre otros, están en riesgo de cerrar o de cambiar a comercializadoras, si no se ponen en marcha planes de acción y se formalizan alianzas entre el Gobierno, la academia y los gremios, con el propósito de mejorar la productividad que permita reactivar las ventas internas y externas.

(Vanguardia, 2019) Unos de los proyectos consiste en contrarrestar el contrabando textil, el cual ha afectado más de media década al sector no solo en Santander sino a todo el país, según Franky Guevara Campos, vicepresidente de la (Cámara Colombiana de la Confección y Afines, 2019), capítulo Santander, CCC, el documento ya fue presentado ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, MinCIT.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.6. Antecedentes

2.6.1. Teoría de la competitividad

En 1991 el economista estadounidense Michael Porter lanzó al mundo el libro titulado “Las ventajas competitivas de las naciones” donde plantea los asientos de lo que sería denominado “Teoría de la competitividad”. En ella plantea que el bienestar de un país obedece a su grado de competitividad, y dicho grado depende de la productividad, la cual se logra a través de la producción de bienes y servicios (Suñol, Aspectos teóricos de la competitividad, 2006).

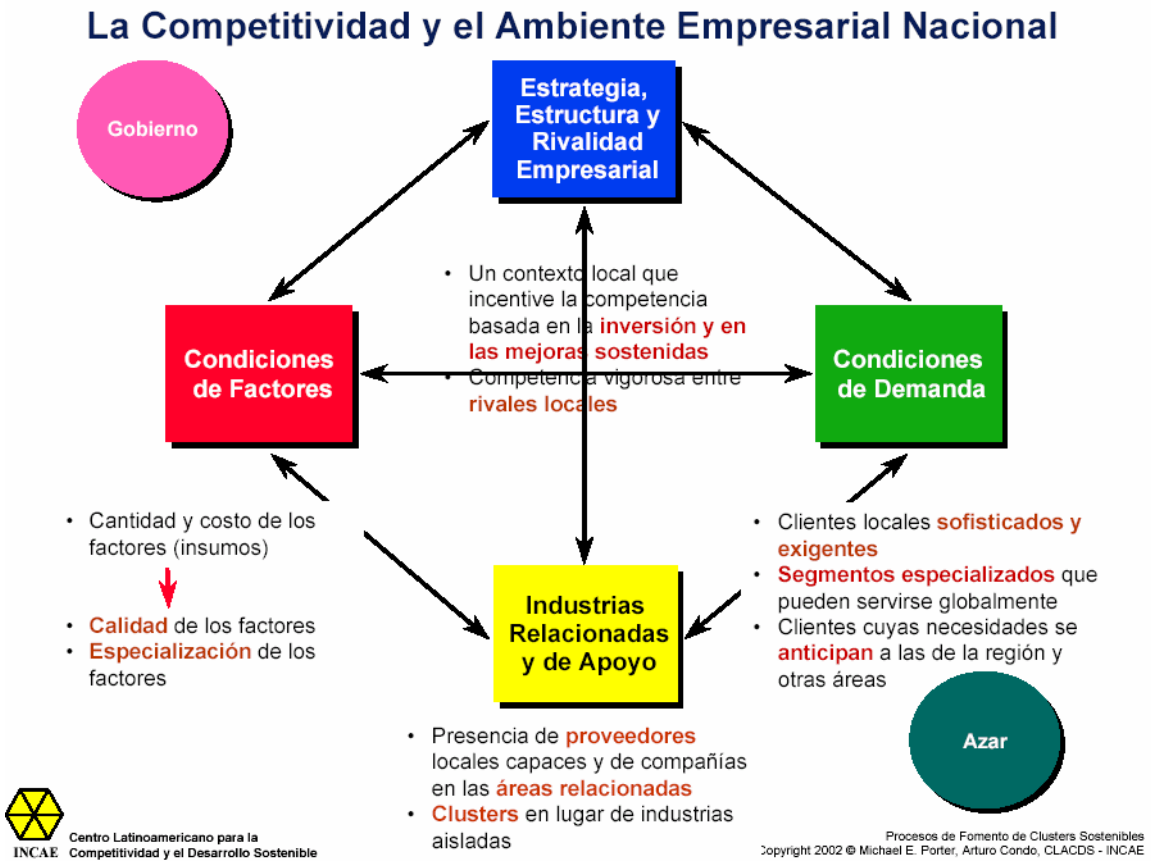
Estrategias, políticas y organismos legales y estables hacen parte de los medios necesarios, sin llegar a ser suficientes para acentuar una economía fructífera. Además, la competitividad se apoya en las bases microeconómicas de un país, es a saber, la sofisticación de los procedimientos, las habilidades, condiciones, tácticas y calidad del ambiente de una compañía en sus negociaciones para con las empresas que le compiten.

Al hablar de competitividad en un país y entre naciones, es importante recordar que es un campo de estudio, mayormente direccionado a la economía, que considera los hechos y actitudes que constituyen la capacidad de un país para fundar y conservar un ambiente de valor en sus empresas y colaboradores. Esto significa que la competitividad supone cómo los países y las empresas que lo constituyen, direccionan en su totalidad las estrategias y habilidades necesarias para lograr la anhelada prosperidad y sus múltiples beneficios (Suñol, Aspectos teóricos de la competitividad, 2006).

Para el Instituto de Gestión y Desarrollo (IMD por sus siglas en inglés) es el entorno competitivo de los países el que genera y conserva la competitividad entre las

empresas, las cuales en última etapa son las encargadas de asumir la responsabilidad de crear prosperidad.

Figura 4. Diamante de la competitividad



Fuente: (Centro latinoamericano para la INCAE, 2002)

El “Diamante de la competitividad” llamado así por su forma, ha sido un instrumento de análisis de Porter, con el cual ejemplifica su teoría y explica que tanto el gobierno como el azar son agentes exógenos, su ambiente determina en cierto grado la realización de los procesos en las empresas, por ejemplo las politicas gubernamentales; y están otros elementos como: las condiciones de los factores que se refiere a los insumos o materia prima, el contexto para la estrategia y la rivalidad empresarial que impulsa el querer ser mejores ante el mercado; las

condiciones de la demanda, es decir, los consumidores, sus necesidades y deseos y por ultimo las industrias relacionadas y de apoyo, como los bancos o los proveedores. Todos estos factores interrelacionados determinan la capacidad competitiva en una empresa (Suñol, Aspectos teóricos de la competitividad, 2006).

Además de esto, Porter establece que entre más refinada sea la demanda interna, más altas son las posibilidades de internacionalizar la producción. Sin embargo, en paises como Colombia, se hace necesario sofisticar la oferta interna también, no solo para ofrecer lo que la demanda exige, sino para preservar y conservarse en el mercado local o en su defecto, la producción se vería reemplazada por produccion proveniente del exterior. Todos estos factores son de suma importancia sobre todo para las microempresas, que son las que más afectadas se ven por la entrada al país de mercancias extranjeras que no solo compiten con precios sino con calidad y tecnología en un entorno de fronteras abiertas.

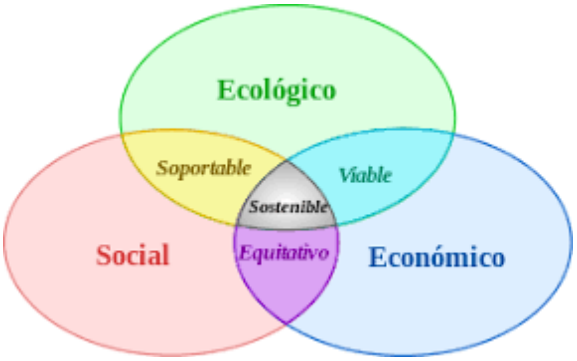
2.6.2. Teoría del desarrollo sostenible

El término “desarrollo” ha tenido diferentes significados con el paso del tiempo. Para algunos es progreso y riqueza, otros lo asemejan con la prosperidad y el crecimiento. Dentro de la economía, el desarrollo sostenible surge del tema ambiental, se considera que para las empresas es fundamental tener en cuenta el grado de influencia que ejerce sobre los sectores de la naturaleza usados para ejecutar sus procesos.

Se debe realizar una “producción sostenible” es decir, las industrias deben estar en la capacidad de hacer uso del recurso natural de manera “amigable”, preservando, restaurando, recuperando y cumpliendo con la normatividad ambiental vigente establecida en el país. En esa medida, se aprovechan los recursos naturales, aplicando nuevas técnicas de producción, integrando la tecnología, creando proyectos y programas en pro de la conservación ambiental; lo que genera que las

empresas logren obtener los beneficios que buscan, pero de la mano con el ecosistema (Vergara Tamayo & Ortiz Motta, 2016).

Figura 5.Diagrama desarrollo sostenible



Fuente: (Vergara Tamayo & Ortiz Motta, 2016).

Para que exista desarrollo sostenible en una nación, uno de los componentes más importantes a tener en cuenta, es que se aplique a todos los sectores económicos; a nivel energético, político, económico, social, científico y cultural. En todos estos ámbitos se debe buscar la manera de obtener lo que se necesita manteniendo vivo el recurso.

2.6.3. Matriz causa y efecto

Domínguez (2004), señala el diagrama de causa y efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificación las causas principales.

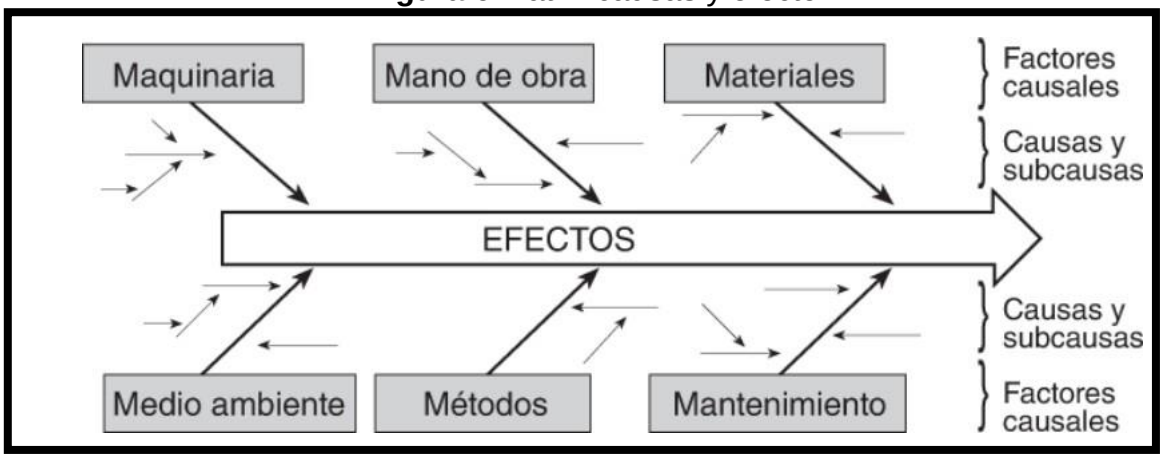
El diagrama de Causa y Efecto se debe utilizar cuando se puede contestar “si” a una o a las dos preguntas siguientes: ¿Es necesario identificar las causas

principales de un problema? - ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

“Con frecuencia, las personas vinculadas de cerca al problema que es objeto de estudio se han formado opiniones sobre cuáles son las causas del problema. Estas opiniones pueden fallar o poner en conflicto al expresar la causa principal. El uso de un diagrama de causa y efecto hace posible reunir todas estas ideas para su estudio desde diferentes puntos de vista” (Dominguez, 2004, pág. 15)

El desarrollo y uso de diagrama de causas y efecto son más efectivos después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de qué factores se deben de incluir en el diagrama.

Figura 6.Matriz causas y efecto



Fuente: Nuños, S.f

2.1.4 Control estadístico de la calidad (SPC)

Grima (1995), señala que el control estadístico de procesos (SPC) tiene como misión fundamental el asegurar que el proceso se mantiene en estado de control. La forma de realizarlo es mediante la construcción de unos gráficos cuyo diseño está en función del tipo de características de calidad que se desea controlar.

Pero el SPC no es solamente una técnica de control, también puede considerarse una herramienta de mejora, ya que permite a los operarios un mayor dominio de los procesos de fabricación, a base de ir identificando en qué circunstancias se dan determinados fenómenos no deseables (aunque no se produzcan unidades defectuosas) para de esta forma irlos eliminando. Además, estas técnicas permiten que sólo se actúe sobre el proceso cuando realmente es necesario, evitando comportamientos erráticos que sólo conducen a un aumento de su variabilidad intrínseca.

Figura 7.SPC

Fuente: Adventsys, S.f.

Al efectuarse la aplicación del SPC se reconoce que el uso efectivo de este tipo de gráficas de control dentro de los aspectos vinculados al sector de manufactura, donde se “desarrolla y opera máquinas, sistemas de transferencia y pueden impactar en el nivel y tipo de variaciones en el producto terminado” (DaimlerChrysler, 2005, pág. 235). Puede llegar a identificarse los siguientes beneficios:

- Enfoque en la organización de manufactura en la reducción de la variación; ej., número de procesos diferentes, impacto en procesos con dispositivos múltiples y herramientas múltiples, mantenimiento de los herramentales y las máquinas, etc.
- Establecimiento de un ambiente de ingeniería abierto que minimice la competencia interna y apoye equipos de trabajo multifuncionales.

- Requerir el entendimiento de la variación y estabilidad, en relación a las mediciones y los datos que son usados para el desarrollo del diseño de los procesos.
- Uso de análisis de información de SPC para soportar cambios en los procesos para reducción de la variabilidad.

2.1.5 Productividad

El autor Tolentino (2004) citado por Marve, Rodríguez, & Núñez (2011) sugiere que la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia.

Por otra parte, el no apuntar hacia el alcance de la productividad dentro de la empresa, se identifican los siguientes efectos:

Figura 8.Efectos de la falta de productividad

Fuente: Carro & González , S.f.

De esta manera, la productividad puede considerarse entonces como:

La medida global del desempeño de una organización. Ya desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón output/input, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo. (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006; Fernández Ríos & Sánchez, 1997) citado por (Marve, Rodríguez, & Núñez, 2011, pág. 8)

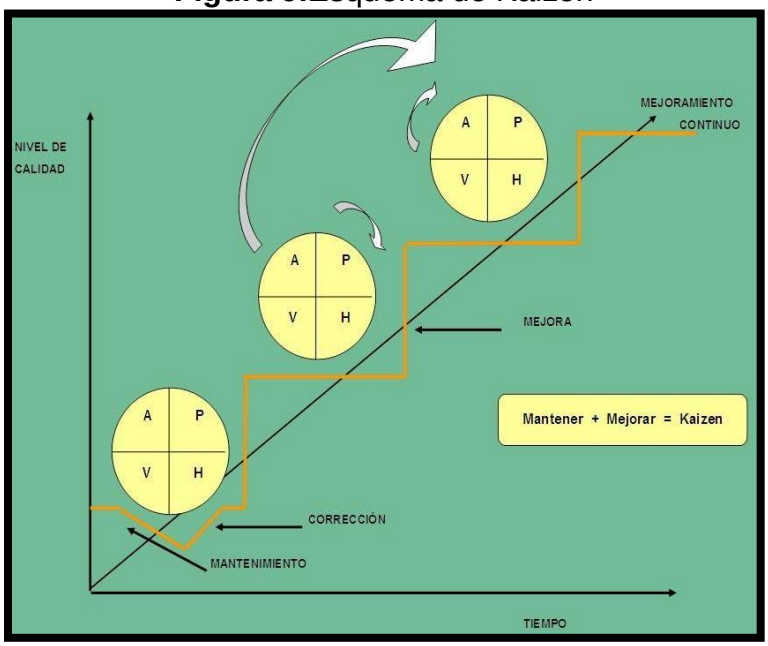
Teniendo en cuenta lo anterior, el hecho productivo requiere de la participación de las personas, de una permanente relación social laboral, lo cual indica que en su realización están presentes unos componentes psicosociales. Este hecho implica aspectos tanto objetivo, cómo subjetivos, que llevan a reconocer la significancia del capital humano dentro de una empresa u organización que planea mejorar sus capacidades productivas (Marve, Rodríguez, & Núñez, 2011).

Aumentar la productividad es un fin que buscan las empresas que desean permanecer activas en el mercado de bienes y servicios, que con el paso de los años han convertido esto en un objetivo estratégico debido a que “sin ella los productos o servicios no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mundo globalizado” (Medina, 2010) citado por (Morales & Masis , 2014, pág. 42).

2.1.6 El mejoramiento continuo

Cuando se aborda la teoría del mejoramiento continuo, se reconoce principalmente los aportes brindados por el autor Kaizen el cual consiste en un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí mismo de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales. (Soto, 2012, pág. 1)

Figura 9. Esquema de Kaizen



Fuente: Soto, 2012.

El efectuar la aplicación de la mejora continua Kaizen, se logra mejorar todos los procesos operativos que se llegan a implementar dentro de los recursos humanos y de capital con los que cuenta una empresa. Por otra parte, llega hacer una estrategia destinada hacer utilizada por la gerencia para efectuar una mayor competitividad y rentabilidad, al contribuir en una mejora en las debilidades y afianzar las fortalezas de la entidad, permitiendo que se llega a intervenir la productividad y competitividad en el sector donde se ofertan sus servicios (Soto, 2012).

El autor Caffyn (1999) citado por (Suárez, 2009) define la capacidad de la Mejora Continua como la habilidad que tiene la organización para obtener ventaja competitiva a través de extender la innovación en una proporción significativa de sus miembros. De esta manera para lograr llegar a impactar en la mejora continua es necesario que las empresas lleguen a presentar como característica principal una adaptación constante a los cambios del entorno, brindar una satisfacción plena a sus clientes actuales y potenciales, como de igual manera llegar a enfatizar en los

niveles de eficiencia, eficacia y calidad en todos sus procesos, para de esta manera llegar a garantizar un futuro competitivo (Fernández, 2001).

Cuando se efectúa la aplicación de una mejora continua, se interviene de una manera organizada los procesos que requieren ser mejorados, por medio de la identificación de causas o problemas, identificando nuevas ideas o proyectos de mejora, mediante la ejecución de planes, estudios, estrategias y sobre todo aprendiendo de los resultados obtenidos, al estandarizar los efectos positivos en la proyección y control de un nivel aceptable en el desempeño de los procesos operativos y administrativos (Lossada & Robles, 2013).

2.1.7 Planeación estratégica

Consiste en reunir conceptos e ideas empresariales para entender cómo operan las empresas (y otras organizaciones) en un entorno competitivo, desarrollar un entendimiento de las interrelaciones implicadas y, como resultado, establecer la base para poder explicar los motivos del éxito o del fracaso de las empresas en el pasado y cómo podrían actuar para alcanzar éxito en el futuro (Edinburgh , S.f).

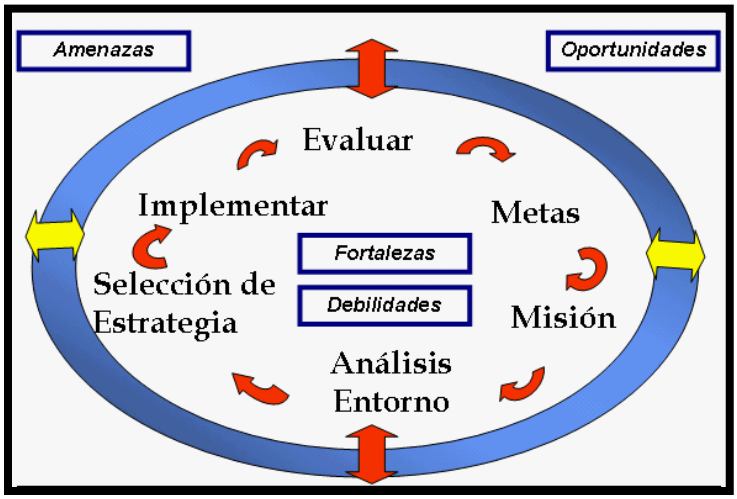
Las empresas para sobrevivir en el mundo de hoy, deben de plantearse metas y objetivos específicos, relacionados con el tiempo y con niveles de autoridad necesaria en cada equipo de trabajo destinado para los fines. El resultado obtenido de la planeación de metas y objetivos puede reflejarse de cierta manera en el presupuesto de la empresa, y de ello depende el éxito del mismo. Con la Planificación Estratégica se busca la concentración en objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Cruz, 2012).

Por otra parte, el conjunto de elementos que permiten dar dirección a una empresa hacia el logro de la visión, es el mapa de ruta con el conjunto de referencias que

van a permitir el paso hacia los objetivos específicos. La situación actual es el punto de partida y el norte estratégico de la planeación estratégica son (Cruz, 2012):

- Visión
- Misión
- Lineamientos
- Factores críticos de éxito y modelo de negocio

Figura 10. Elementos fundamentales de la planificación estratégica



Fuente: Soriano, 2010

De esta manera, se identifica la necesidad de efectuar un análisis FODA, en donde se tengan en cuenta las fortalezas, se corrigan las debilidades, para que de esta manera se evite las amenazas y aprovechar las oportunidades, en un análisis interno de la realidad. Esto teniendo en cuenta que en cualquier tipo de planificación que se lleve a cabo será mejor que ninguna, es decir, que planificar es mirar hacia el futuro, llevando al desarrollo de un proceso donde se diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutarse en cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores (Cruz, 2012).

27. Marco conceptual

Competitividad: La competitividad es la dimensión en que un país, en condiciones de mercado abierto, está capacitado para producir bienes y servicios que pueden sobrepasar con creces la tentativa de los mercados extranjeros, preservando y acrecentando al mismo tiempo el capital de sus habitantes. De esta manera, es la que lleva a lograr mejorar su productividad dentro de mercado en cual oferta sus servicios, llegando hacer de gran importancia al momento de mejorar el posicionamiento de una empresa en un contexto determinado (Ivancevich & Lorenzi, 2007).

Para el autor Porter (1990) citado por Suñol (2006) es la capacidad para 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.

Llevando a identificar que este concepto es necesario abordarlo desde la significancia de efectuar un proceso continuo de mejoramiento y posicionamiento de una empresa, en donde es necesario efectuar procesos continuos hacia la adquisición de atributos diferenciales y agradables para los clientes, lo cual es necesario analizar en el presente proceso investigativo.

La asociatividad: Nace, porque buscamos el bienestar común e impulsar proyectos de Desarrollo Sostenible y Sustentable.
Una de las cualidades de la asociatividad es el trabajo en equipo siendo este una estrategia que nos ayuda en la construcción del tejido social mediante el estímulo del trabajo colectivo, ya sea a nivel local, regional o nacional.

Estrategia: La estrategia es la capacidad que tiene la organización para asignar recursos y actividades con el fin de llevar a cabo el cumplimiento de objetivos y

metas establecidos en un determinado tiempo, por lo cual permite diseñar los aspectos que requieren ser intervenidos para lograr efectuar la intervención en las falencias de una empresa (Contreras Sierra, 2013).

Se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro (Contreras, 2013).

De esta manera, las estrategias que se aborden dentro de una empresa seran determinantes en la productividad, competitividad y mejoramiento que puede llegar a obtener aspectos significativos frente a las demás organizaciones que se ubiquen como competencia. Donde se hace necesario efectuar actividades de corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa (Contreras, 2013).

Innovación: Se entiende como la introducción de un producto o servicio desconocido, o el mejoramiento significativo de este. Por lo cual se llega aplicar en todas las áreas de la organización y es fundamental para su continuo desarrollo interno y frente al cliente, para el caso de la presente investigación será importante analizarse teniendo en cuenta que se busca intervenir los aspectos tecnológicos con los que opera las empresas ubicadas en el sector textil, lo cual se relaciona con la innovación que aplica una empresa (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 2016).

El autor Garcia (2012) es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la

productividad y la competitividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. De igual forma no solo hay que inventar algo, sino también, introducirlo en el mercado.

Un elemento fundamental en la innovación es encontrar oportunidades ofreciendo soluciones a necesidades no satisfechas de los clientes y, sobre todo, a aquellas que los clientes no están en capacidad de expresar. Llevándolo hacer un proceso de transformación de ideas en valor para la organización y los consumidores, el cual se inicia con la generación de ideas, pasando por un tamizaje de viabilidad, hasta la implementación de un nuevo, o significativamente mejorado: producto, bien o servicio (Garcia, 2012).

Crecimiento empresarial: Es un proceso donde se ajusta a los cambios demandados por el entorno o propuestos por el directivo, tras lo cual, la empresa se ve en la necesidad de ampliar y desarrollar su nivel productivo, efectuando cambios en la organización, teniendo en cuenta que estos se encuentren dentro de la capacidad financiera de la empresa, lo que generaría que a través de este proceso se pueda obtener competitividad en un periodo prolongado de tiempo (Blázquez Santana, 2006).

El autor Rodriguez (1999) citapo por Blázquez, Dorta & Verona (2006) afirma que el crecimiento empresarial supone no sólo un incremento de las magnitudes económicas, sino también de la complejidad de la organización empresarial, surgiendo una cierta polémica sobre si es el crecimiento el que condiciona la dimensión o, si es la búsqueda de una determinada dimensión óptima la que condiciona el crecimiento.

Cuando se aborda el concepto de crecimiento empresarial, se reconoce un aspecto resultante de los factores externos en donde se ubica la empresa, que en este caso serian las referentes al sector confección prendas de vestir de Bucaramanga y su

area metropolitana, donde es necesario intervenir los niveles de productividad para lograr alcanzar las magnitudes económicas que se generen de este crecimiento.

Plan de mejoramiento: Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc. Constituye un objetivo del proceso de mejora continua y, por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los trabajadores de la empresa que plantee efectuarlo (Universidad de Antofagasta , 2015).

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas (Universidad de Antofagasta , 2015).

Tecnología: Es la puesta en práctica del conocimiento científico a la vida cotidiana, al cambio del manejo del medio ambiente y la realización de procesos industriales. La tecnología es una respuesta al deseo del hombre de transformar el medio y mejorar su calidad de vida. Incluye conocimientos y técnicas desarrolladas a lo largo del tiempo que se utilizan de manera organizada con el fin de satisfacer alguna necesidad (Enciclopedia Britanica).

La tecnología es una rama del saber, constituida por el conjunto de conocimientos y de competencias necesarias en la utilización, mejora y creación de las técnicas. Y una técnica, está compuesta por el conjunto de operaciones que deben ser efectivamente realizadas para la fabricación de un bien dado. Es decir que llega hacer una aplicación de un conjunto de conocimientos y habilidades con el objetivo

de facilitar los problemas de la sociedad hasta lograr satisfacerlas en un ámbito concreto (Universidad Católica del Uruguay , 2015)

Productividad: Es la correlación existente entre los recursos que se utilizan y los productos que se obtienen e indica la eficiencia con la que son utilizados para la producción de bienes y servicios que se ofrecen al mercado (Levitán, 2016). Por otra parte, las autoras (Galindo & Viridiana, 2015) afirman que la productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir un mayor valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad refleja que se puede producir más con lo mismo.

En cuanto a términos económicos, la productividad es todo crecimiento en producción que no se explica por aumentos en trabajo, capital o en cualquier otro insumo intermedio utilizado para producir, donde el Producto Interno Bruto (PIB) es una función del capital, de trabajo y de la productividad. Así, la productividad (también llamada Productividad Total de los Factores, PTF) es el crecimiento del PIB que no se explica por los niveles de trabajo y capital (Jones, 2015) citado por (Galindo & Viridiana, 2015, pág. 2).

Al ser abordado este concepto dentro del proceso investigativo, se analiza desde los aspectos que deben ser intervenidos por parte de las empresas ubicadas en el sector confección prendas de vestir en Bucaramanga y su área metropolitana para llegar a impactar en su nivel de productividad, lo cual hace necesario dicho impacto en aspectos de cultura institucional para lograr intervenir adecuadamente la productividad.

Posicionamiento en el mercado: Reside en hacer que un producto logre ocupar un lugar propio y característico en relación con la competencia, que sea deseable para el consumidor, y sobre todo para aquellos que son los clientes meta. Además,

diseñar estrategias de marketing, que permitan el posicionamiento para dicho producto (Kotler & Armstrong, 2007).

El autor Milton (2007) afirma que consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta. Formular un posicionamiento competitivo para un producto y una mezcla de marketing detallada. De aquí podrán derivar una serie de decisiones que condicionarán: la estrategia de marca y de producto, de packaging, de precio y por supuesto, la estrategia de comunicación, de medios, de distribución y, en general, de todos los aspectos del marketing.

Sostenibilidad: Se trata de satisfacer las necesidades que se tienen actualmente, sin llegar a comprometer la capacidad de vida de las futuras generaciones, manteniendo en proporción equitativa el cuidado del ambiente, el crecimiento, desarrollo económico y el bienestar de la sociedad (Estévez, 2013).

La sostenibilidad busca un equilibrio entre lo económico, social y ambiental. Aunque suene puramente místico o altruista, en realidad se trata de un estilo de vida muy corporativo cuya meta es el balance entre la creación de riqueza y el uso de los diferentes recursos humanos, materiales, naturales y económicos. El objetivo final es mejorar las condiciones socioeconómicas para todos, lo que incluye, por supuesto, a las empresas mismas. Por eso decimos que una empresa es sustentable cuando tiene la capacidad de asegurar su continuidad y posicionamiento a largo plazo, además de contribuir al progreso de la generación presente y futura (Vizion, 2019).

Confecciones: se define como elaboración en general de prendas de vestir que se venden hechas, a diferencia de las que se encargan a medida; el termino es referido a la acción de preparar o hacer determinadas cosas a partir de la combinación de

otras como insumos y materias primas; en sentido económico, es un sector muy importante en Colombia por la gran cantidad de empleos que genera y su participación en el PIB de la nación.

Ahora bien, en referencia a su incidencia en los indicadores de la nación, el sector de las confecciones desde su inicio en el mercado ha sido de gran importancia para la economía y el aparato productivo de Colombia y en especial de Santander, por esta razón es importante analizar Su comportamiento y las negociaciones que se pueden realizar dentro y fuera del país.

Costo de producción: Es el sacrifico económico en el que incurre la empresa para poner al servicio del sistema de producción los diversos recursos. Bajo este concepto, se consideran elementos del costo de producción: las materias primas, la mano de obra y otros costos generales que intervienen en los procesos, aunque por sus características no son claramente identificables en el producto como tal.

Satélite de confección: Es una fábrica de producción quien recibe cortes de telas de una marca específica para terminar la confección de la prenda.

Segmentación: Es el proceso de dividir el mercado en grupos por rasgos específicos que comparten los integrantes.

Tejido plano: Es un tipo de tejido que se forma por lo menos por dos haces de hilos transversales que se entrelazan entre sí.

Tercerización: Es llevar un proceso de producción hacia una empresa que se especializa en dicho proceso para reducir costos.

La moda: Surge cuando la sociedad se aleja de las tradiciones y se centra en las nuevas formas y costumbre, por lo tanto, es un fenómeno social, una fabricación simbólica y cultural, que se valúa desde el punto de vista de la sociedad en influye en los aspectos históricos y regionales de la vida humana, el cual se da como un medio de expresión, comunicación e identificación social.

“Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso”

3. HALLAZGOS Y RESULTADOS

Con el fin de presentar el desarrollo de cada una de las fases del proceso investigativo que tiene como finalidad principal realizar un estudio para la mejora del sector confección prendas de vestir en Bucaramanga y su área metropolitana mediante la generación de estrategias administrativas y tecnológicas que permita el crecimiento y posicionamiento del sector a nivel local. De esta manera se efectuó en un primer momento la recopilación de información suficiente para llegar a reconocer aquellas características de las empresas legalmente constituidas en este sector.

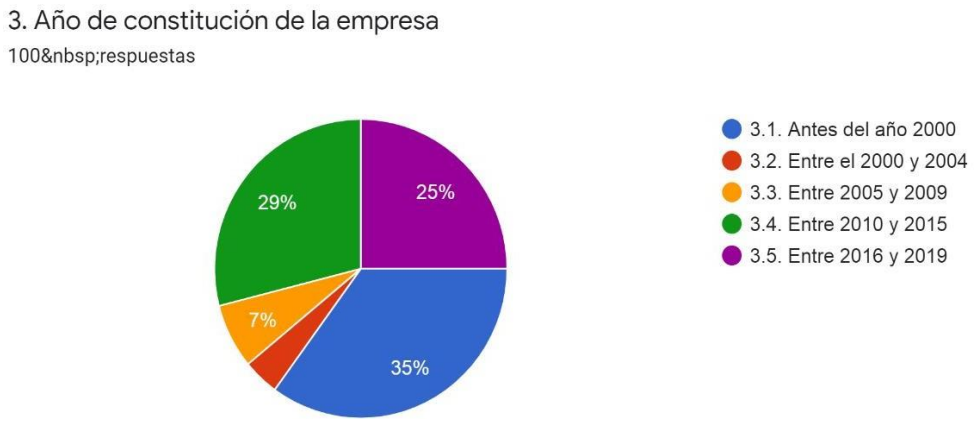
Una vez contada con la conformación de estos datos, se realizó el diagnóstico del estado actual de las empresas identificadas por medio de la matriz FODA, en donde se logró reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se ubican en dicho sector. Para de esta manera proponer una serie de mejoras administrativas y tecnológicas que permitan un crecimiento y posicionamiento mediante la mejora del sector confección prendas de vestir de Bucaramanga su área metropolitana. De esta manera se presenta a continuación el desarrollo de cada uno de los puntos.

3.1 Caracterización de las empresas

Al caracterizar las empresas del sector fue importante recolectar una muestra de 100 empresas distribuidas en Bucaramanga y su área metropolitana, la información se obtuvo a través de las bases de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, también se acudió a los correos electrónicos y telefónicos arrojados de la base de datos para así ser confrontados y consolidar la población estudiada. La información fue obtenida a través de entrevistas personales realizadas con los gerentes o administradores, La duración de las entrevistas osciló entre unos 40 minutos cada una.

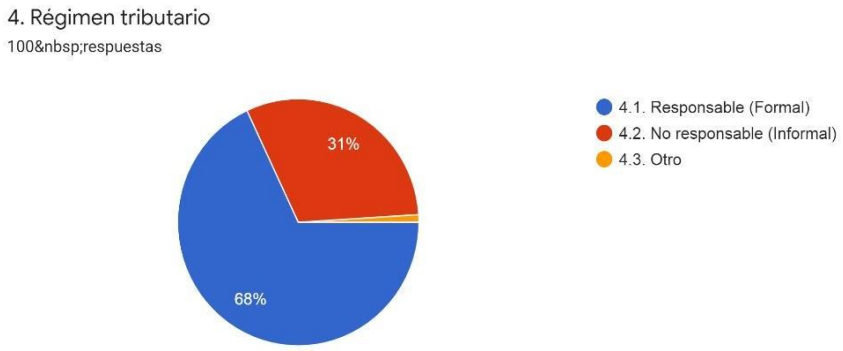
En esta muestra realizada al sector confección prendas de vestir en Bucaramanga y su área metropolitana se determinó que un 35% de las empresas están constituidas antes del 2000, siguiente a ello un 29% entre el 2010 y 2015, un 25% entre 2016 y 2019, y finalmente un 7% entre 2000 y 2004.De los cuales un 68% están sujetas al régimen responsable y un 31% régimen formal. En su mayoría este sector encuestado se encuentra creado por personas naturales en un 79% y un 18% S.A.S, donde la composición de su capital social un 98% es nacional, solo un 2% es mixto. cómo se observa en las gráficas ver (figura 11) (figura 12) (Figura 13) (Figura 14).

Figura 11.Año de constitución de la empresa



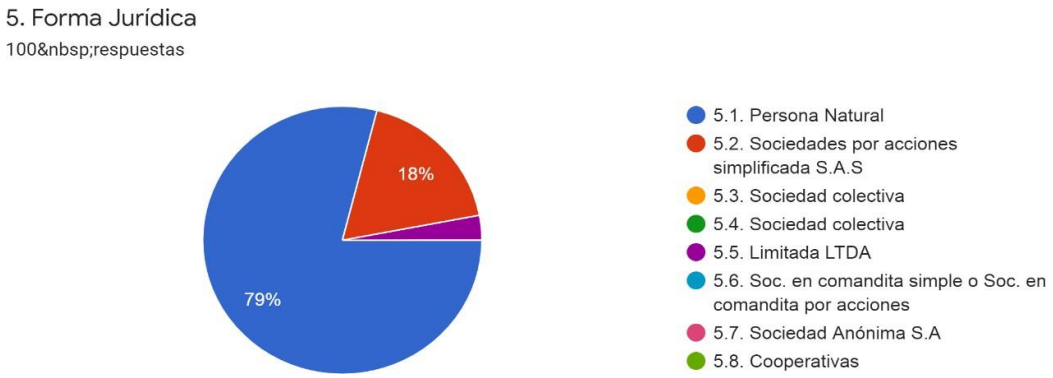
Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

Figura 12.Régimen tributario



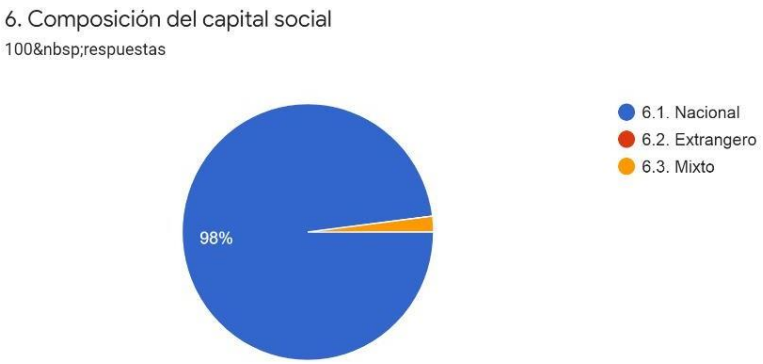
Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

Figura 13.Forma Jurídica



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

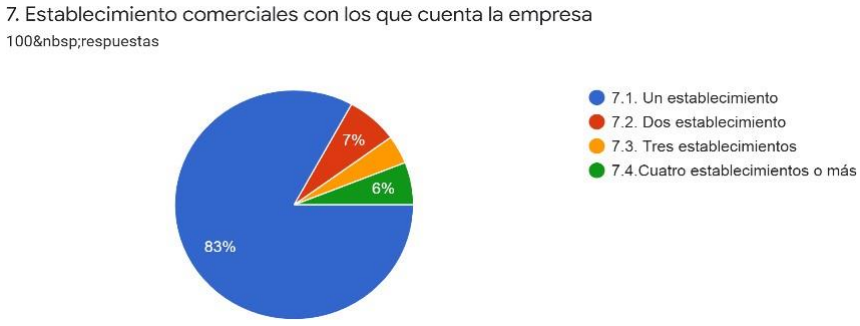
Figura 14. Composición del capital social



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

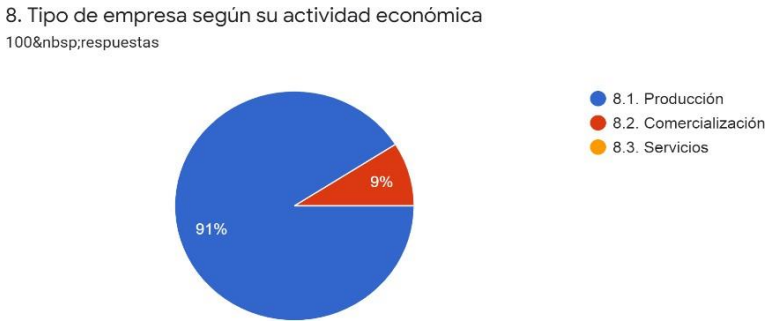
A si mismo se determinó que muchas de estas empresas cuentan con solo un establecimiento comercial el cual nos suministró la información del objeto de estudio con un porcentaje de 83%, el 7% cuenta con 2 establecimientos comerciales como lo es shopping tex y el 6% de ello cuenta con 3 establecimientos de comercio. Ver (figura 15)

Figura 15. Establecimientos comerciales con lo que cuenta la empresa



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

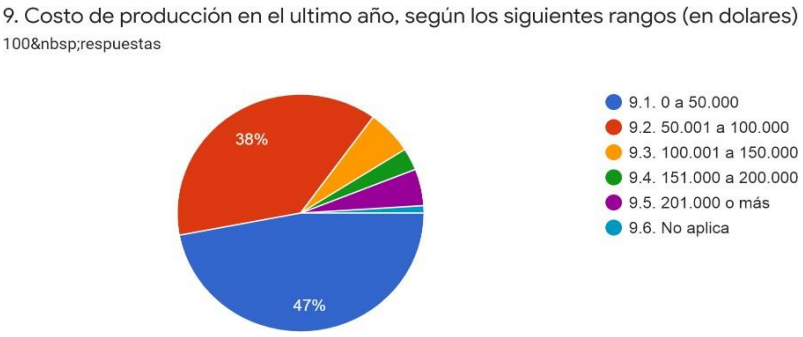
Figura 16.Tipo de empresa según su actividad económica



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

Según los costos de producción en el último año el rango en dólares solo el 47% se encuentran en 0 a 50.000 dólares esto varía dependiendo a la temporada por la que se encuentre la entidad de un determinado tiempo, un 38% su producción está entre 50,001 a 100.000 ya porque su capacidad de producción es mayor, le exige por calidad y competencia generar mayor materia de prima para la fabricación de estas prendas de vestir. Ver (figura 17)

Figura 17.Costo de producción en el último año, según los siguientes rangos en dólares



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

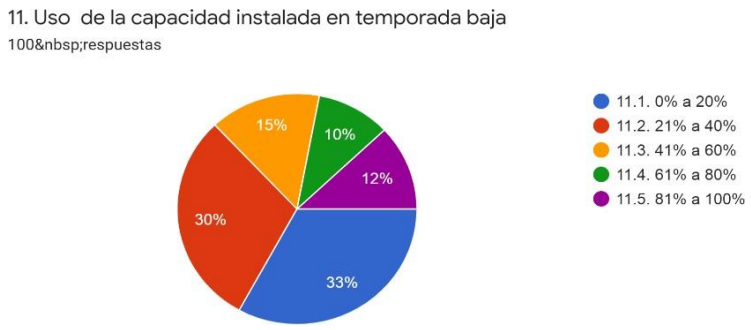
El máximo rendimiento posible esperable por parte de las entidades teniendo en cuenta unos recursos empleados en uso de capacidad instalada de producción en temporada alta un 50% de estas empresas se estima entre un 81% a 100%,Un 19% entre para 41% y 60% ,Un 16% estimado entre el 21 y 40%,un 13% para un 61% y 80% y finalmente un 2% entre 0 y 20%,es decir, a mayores niveles de producción implica el uso de un mayor nivel de capacidad instalada, por ello también esta variación en diferentes entes. ver (figura 18)

Figura 18. Uso de la capacidad instalada en temporada alta

Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

El uso de capacidad instalada de producción en temporada baja un 33% está entre 0% a 20% debido a que esta cantidad de empresas no cuentan con actualización de tecnología de punta para el desarrollo del objeto social, o en ocasiones es porque no cuentan con el personal capacitado para desempeñar la función y los costos y gastos hace reducir el número de empleados. Ver (figura 19)

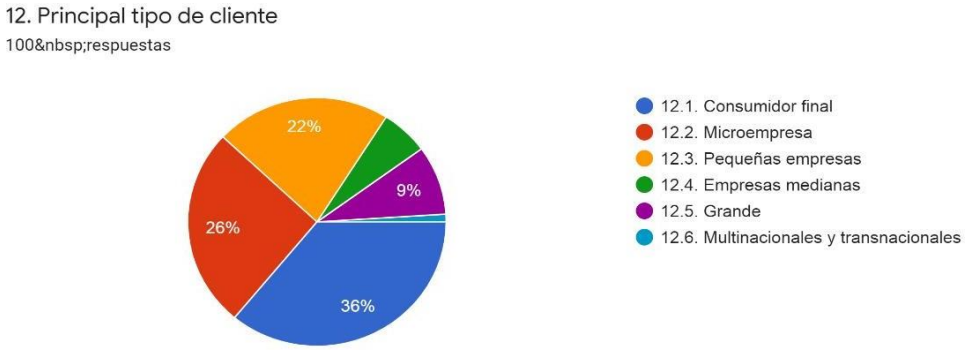
Figura 19. Uso de la capacidad instalada en temporada baja



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

En cuanto a calidad el principal tipo de cliente para este sector son multinacionales y transnacionales en un 36%, un 26% microempresas, un 22% pequeñas empresas y un 9% grandes empresas, para ello es indispensable que las empresas tengan adaptabilidad y la agilidad para cuando existan cambios poder competir con diferentes habilidades en el mercado y así mismo conservar clientes sin perder ante la competencia o la crisis. Ver (figura 20)

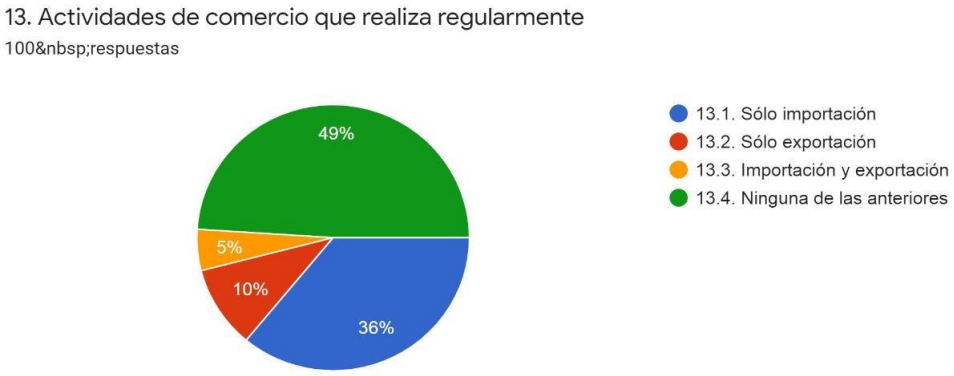
Figura 20.Principal tipo de cliente



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

Un 49% de las empresas ninguna realiza actividades de importación o exportación ambas, ya que muchas son empresas pequeñas que se dedican a comercializar o vender sus productos en el mismo local de trabajo, un 36% importan, un 10% solo exportan y finalmente un 5% se dedican a importar y exportar como lo es shopping tex, entre otros. Ver (figura 21)

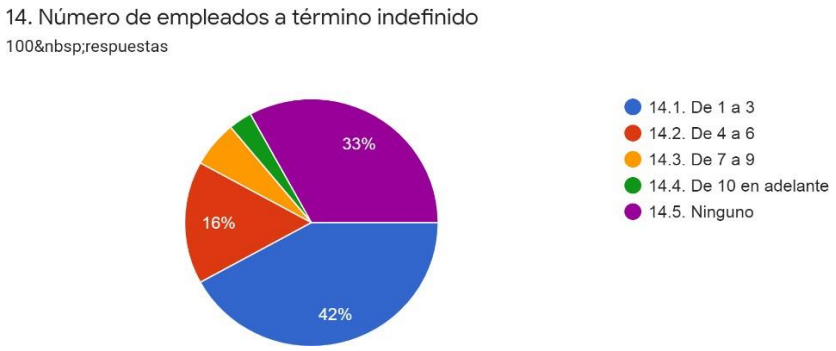
Figura 21. Actividades de comercio que realiza regularmente



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

Un 42% de 1 a 3 personas están empleados en su contrato de trabajo a término indefinido, un 33% ninguno debido a que muchas no les es viable tener personas con este tipo de contratos, y un 16% emplean este tipo de contratos en sus empresas alrededor de 4 a 6 personas por su eficiencia en los procesos de producción, de igual manera aportan valor a la entidad y por ese motivo argumentan que lo aplican. ver (Figura 22)

Figura 22.Número de empleados a término indefinido



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

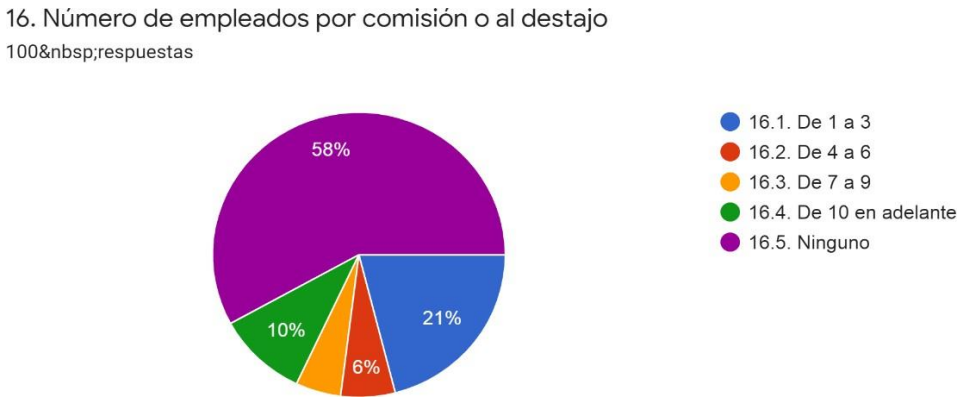
Un 43% de 1 a 3 personas están empleados en su contrato de trabajo a término fijo o tercerizaciones 29% ninguno está empleado a término fijo como lo muestra la gráfica, el 15% de 10 en adelante empleados están por este contrato y finalmente el 12% de 4 a 6 empleados. Ver (figura 23)

Figura 23. Número de empleados a término fijo o por tercerización.

Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

El número de empleados por comisión o al destajo un 58% ninguno está por este medio de pago, un 21% emplea de 1 a 3 personas, un 10% emplea de 10 personas en adelante bajo este concepto, teniendo en cuenta el salario base adicional a ello la comisión como tal que genere en el mes para las ventas o en algunos casos el pago al empleado solo es por comisión. ver (figura 24)

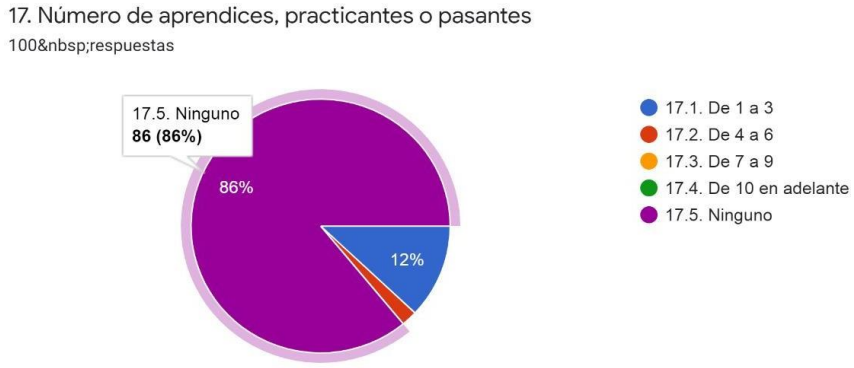
Figura 24.Número de empleados por comisión o al destajo



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

El número de aprendices, practicantes o pasante un 86% no cuentan con esto, un 12% de 1 a 3 aprendices en las empresas ya que esto va relacionado directamente con el tipo de empresa constituida por ello muchas no cuentan con estos esto requisito. Ver (figura 25).

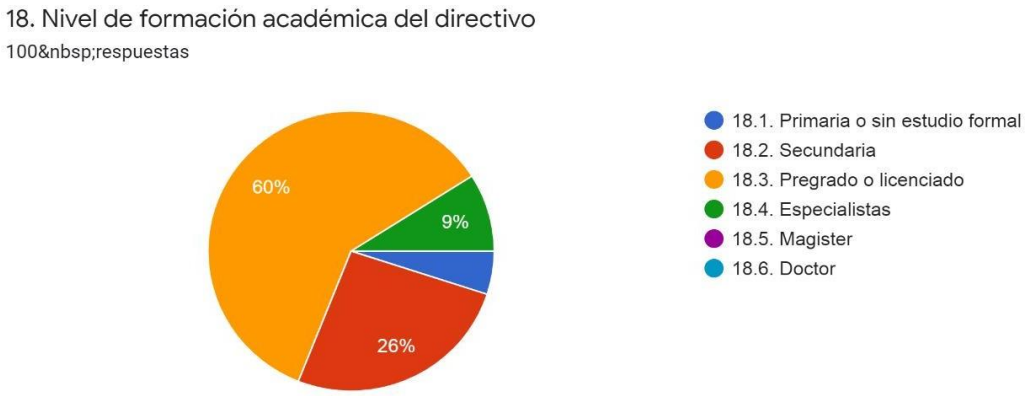
Figura 25.Número de aprendices, practicantes o pasante



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

El nivel de formación académico de los directivos de la mayoría de empresas tienen pregrado o licenciado, lo cual exige a estas empresas a tener una mejor administración financiera, comercial diferente a del que la no la tiene, ya que es una ventaja el conocimiento que este directivo le puede proporcionar al ente para que sea más productivo, competitivo y el negocio sea adapte a los diferentes cambios del entorno económico y social.

Figura 26. Nivel de formación académica del directivo



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

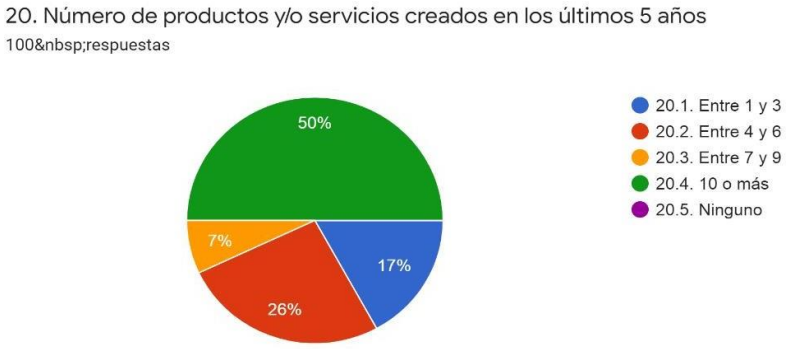
La innovación y el talento humano permite a este sector crear valor a través del desarrollo de un nuevo conocimiento o por usos nuevos del conocimiento existente, siendo las redes de interacción un indicador de fomento a el aprendizaje de las organizaciones a través de la acción de compartir conocimiento e información, el cual se utiliza en un 54% en este sector para la creación o innovación de productos y/o servicios, por medio de la publicidad por internet. Ver (figura 27)

Figura 27. Principal fuente de información que utiliza para la creación de productos y/o servicios

Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

Con relación a los medios de producción el número de productos y/o servicios creados en los últimos 5 años el 50% a creado más de 10 productos atractivos para el mercado, un 26% entre 4 y 6, un 17% entre 1 y 3 y un 7% entre 7 y 9 productos. ver (Figura 28)

Figura 28.Numero de productos y/o servicios creados en los últimos 5 años



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

Para muchas de estas empresas 60% no cuentan con invención o innovación en los últimos 5 años, el 35% tuvo innovación de registro de marca u obtención de licencia, a nivel local, regional, nacional e internacional, siendo este un factor positivo en el ámbito competitivo del mercado. Ver (figura 29)

Figura 29.Ultimo logro de invención o innovación que haya registrado su empresa en los últimos 5 años

Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

El 64 % de las empresas no cuentan con certificaciones de calidad vigentes en la empresa, un 31% cuenta entre 1 y 3 certificaciones de calidad por parte de entidades de ISO, EFQM o similar y finalmente el 5% cuenta entre 4 y 6 certificaciones siendo esta una herramienta permite que las organizaciones puedan evaluar su forma de funcionar y mejorar en las diferentes áreas de la organización. Ver (figura 30)

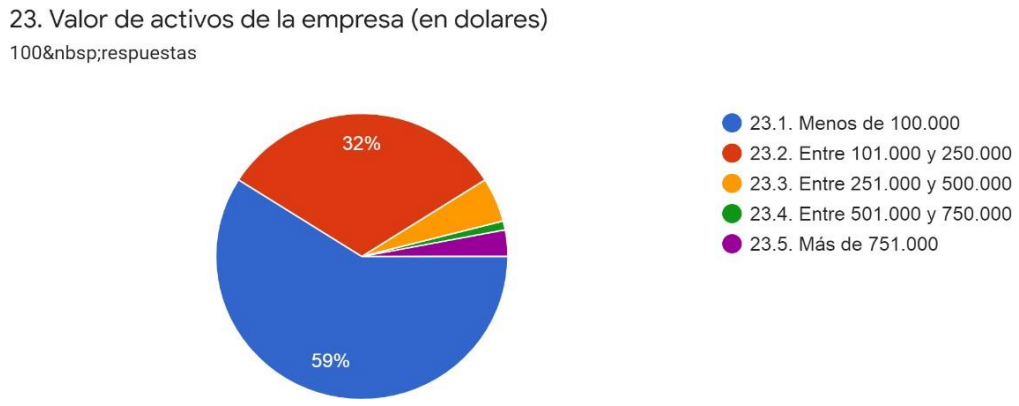
Figura 30. Certificaciones de calidad vigentes en la empresa

Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

El valor de los activos de las empresas generó que un 59% su activo es menor de 100.000 dólares, alrededor de menos de 380.000.000 millones de pesos colombianos debido a que este sector es su forma jurídica está compuesto por 79% de personas naturales y un 18% S.A.S, un 32% sus activos equivalen entre 101.000

y 250.000, alrededor de menos de 950.000.000, un 5% entre 251.000 y 500.000 como se muestra en la figura 31.

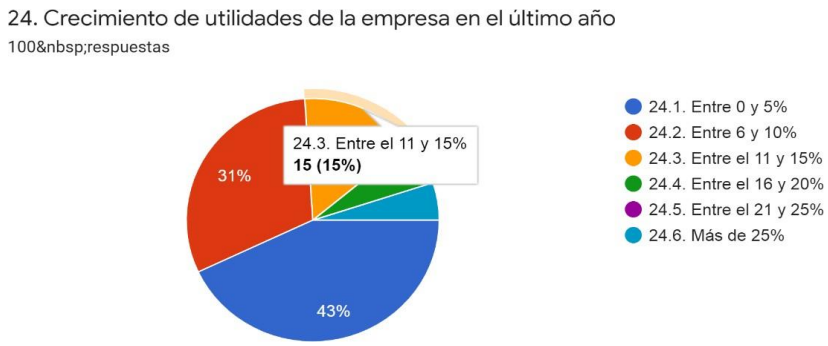
Figura 31.Valor de activos de la empresa (en dólares)



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

Respecto a las utilidades del sector en el último año genero una utilidad del 43% entre 0 y 5%, un 31% entre 6 y 10%, un 15% entre 11 y 15%, un 6% entre el 16% y 20% y finalmente un 5% más de 25% en crecimiento de utilidades. Ver (figura 32)

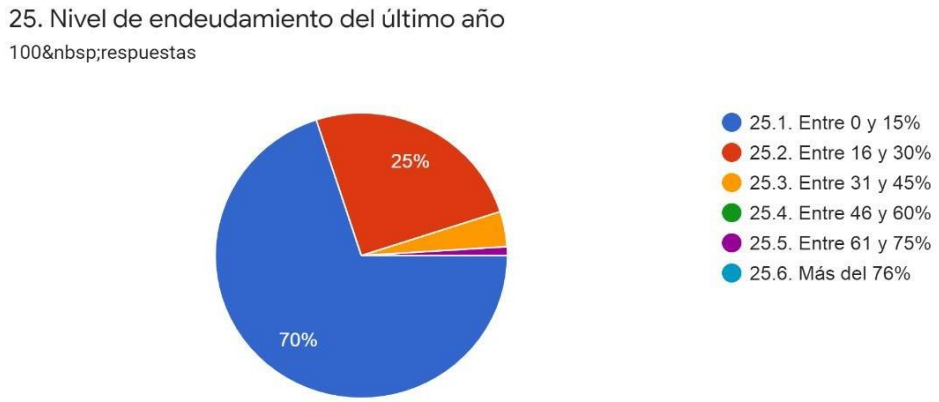
Figura 32.Crecimiento de utilidades de la empresa en el último año



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

En el último año estableció que un 70% de las empresas maneja un nivel de endeudamiento entre 0 y 15% es decir el análisis financiero consideran con relación al índice de endeudamiento por encima del 0,75 representa una situación de alto endeudamiento y por consiguiente de alto riesgo en cambio si este se mantiene en 0,75 se considera un índice aceptable de deuda con relación a los demás que arrojaron un porcentaje del 25% el nivel de endeudamiento y un 4 % entre 31% y 45%. Ver (figura 33)

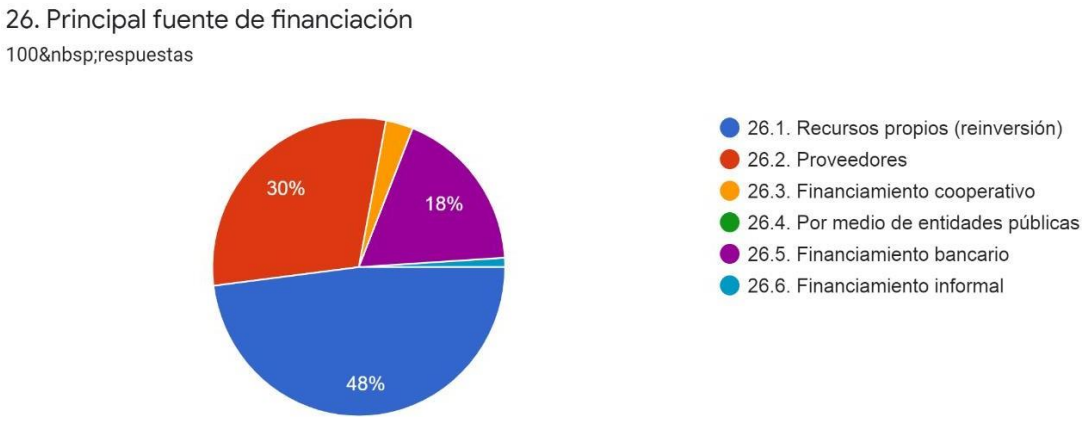
Figura 33. Nivel de endeudamiento del último año



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

La principal fuente de financiación de estas empresas son los recursos propios, un seguido a ello proveedores, y por último el financiamiento bancario, lo cual permite evaluar que muchas de sus ingresos diarios van pagando y es una ventaja, pero al momento de que los fondos propios no son suficientes para financiarse, aparece de una u otra manera la financiación ajena. Ver (figura 34)

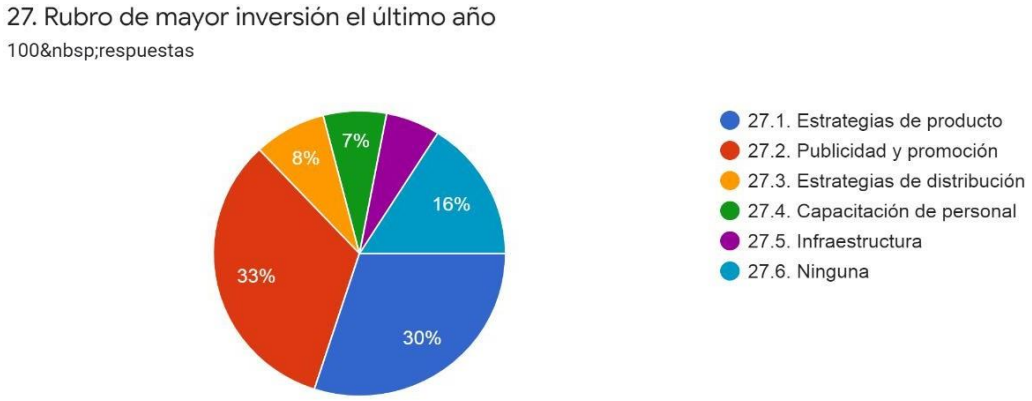
Figura 34.Principal fuente de financiación



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

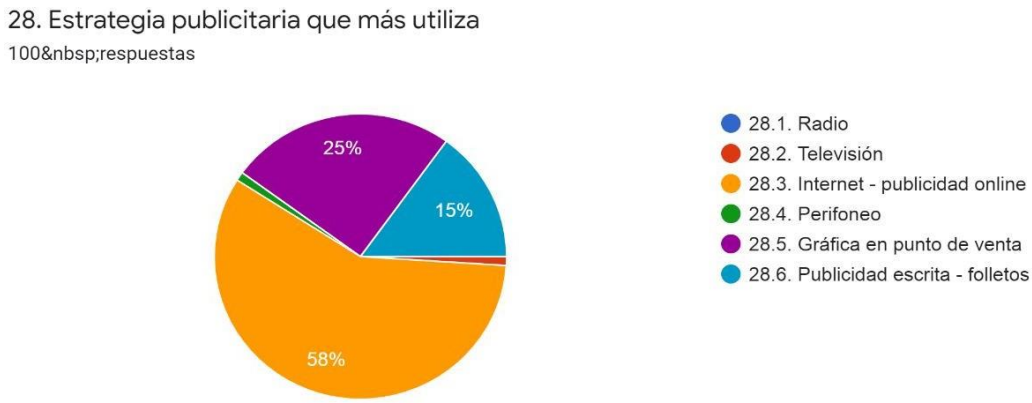
Las estrategias de productos son el mayor rubro de inversión en el último año para un 30% de las empresas, un 33% la publicidad y promoción, un 16% reconoce que no ha tenido mayor rubro de inversión, un 8% utiliza las estrategias de distribución de productos a nivel local y regional y finalmente un 7% en la capacitación del personal que un factor importante para mejorar en índices de productividad y competitividad empresarial. Ver (figura 35)

Figura 35. Rubro de mayor inversión en el último año



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

Figura 36.Estrategia publicitaria que más utiliza

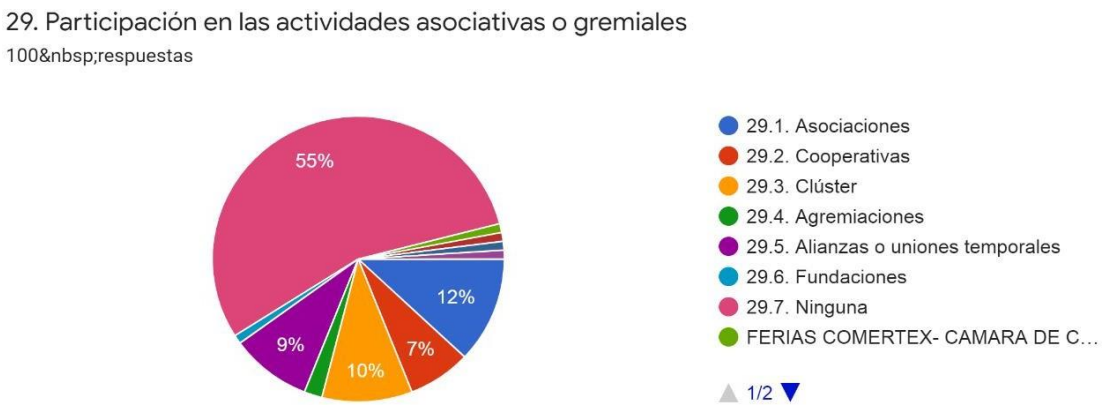


Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

La participación en las actividades asociativas o gremiales es deficiente, ya que un 56% nunca se ha asociado con otra entidad en cuanto adquirir conocimiento comerciales,administrativos,procesos de producción, compra de tecnología para

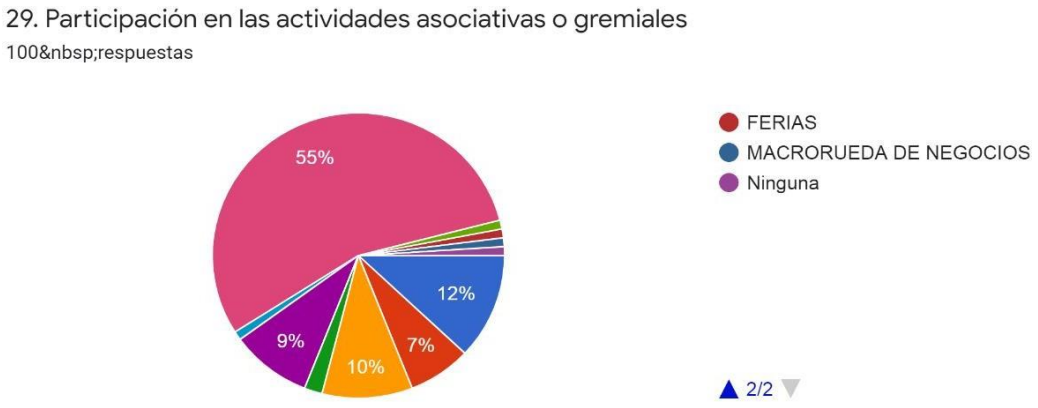
facilitar los procesos de producción entre otros que gráficamente encontramos, muchos de ellos expresan que sería interesante la experiencia de poder participar y ampliar conocimientos; un 12% entre ellas las S.A.S se han asociado con otras entidades buscando alternativas de crecimiento económico y buen posicionamiento del mercado y han generado los resultados esperados ,por otra parte, un 10% han participado en clúster , un 9% han participado en alianzas o uniones temporales pero su resultado no ha sido el esperado dentro de la planeación de las actividades, resaltando así que muchas veces genera más gastos que beneficios, u otros por conocer esta actividad asociativa, y finalmente un 7% han participado en cooperativa de algunas entidades de Bucaramanga y su área metropolitana. ver (figura 37) ver (figura 38) ver (figura 39) ver (figura 40)

Figura 37.Participación en las actividades asociativas o gremiales



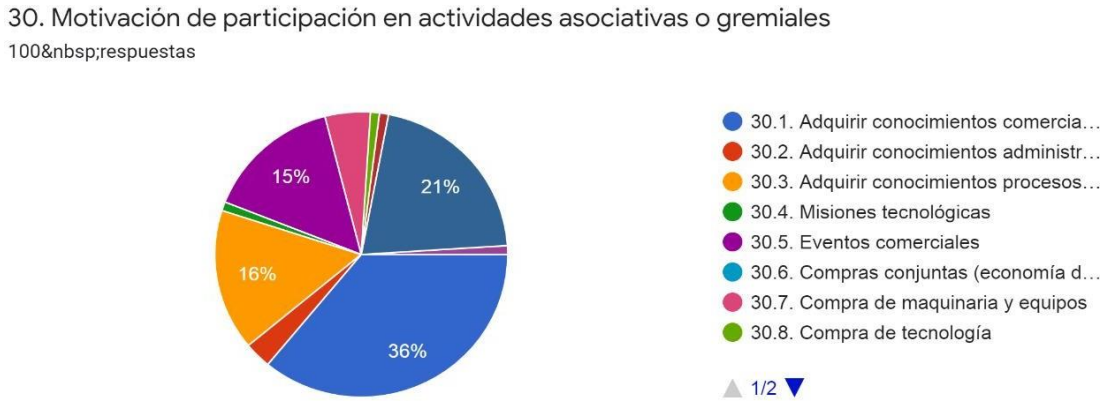
Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

Figura 38.Participación en las actividades asociativas o gremiales



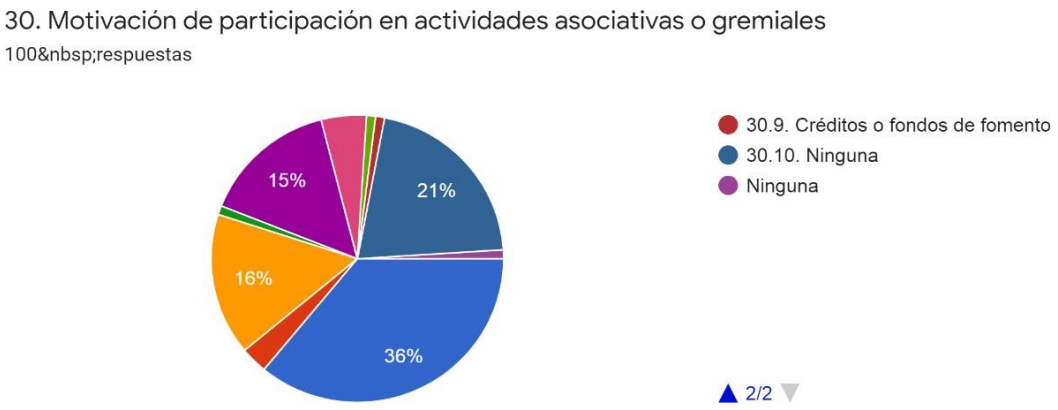
Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

Figura 39. Motivación de participación en actividades asociativas o gremiales



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

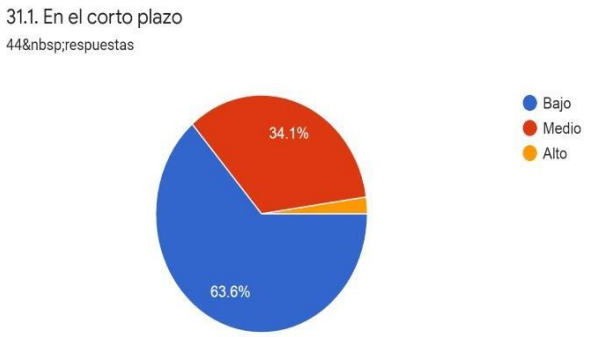
Figura 40.Motivación de participación en actividades asociativas o gremiales



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

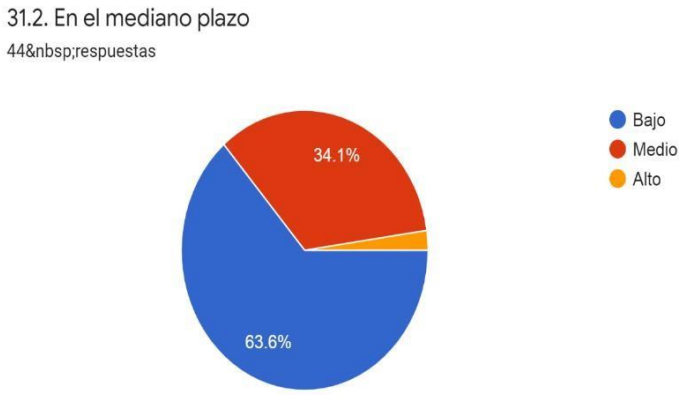
El grado de impacto con relación a las acciones desarrollada de manera asociativa a corto y mediano plazo, su rendimiento fue de un 63,6% bajo, otro de 34,1% medio y finalmente un 2,3% alto, esto determina que las actividades asociativas si son buen planeadas y organizadas es mucho el aprendizaje a nivel competitivo y productivo ya que permite, entre otras cosas, poder realizar actividades conjuntas con otros grupos y nutrirnos unos de otros. ver (figura 41) ver (figura 42)

Figura 41. Grado de impacto de las acciones desarrolladas de manera asociativa o gremial



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

Figura 42.Grado de impacto de las acciones desarrolladas de manera asociativa o gremial

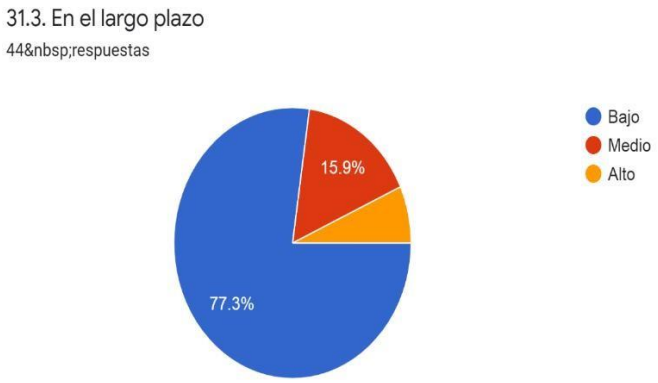


Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

El comportamiento del grado de impacto de las acciones desarrollada de manera asociativa a largo plazo tuvo un rendimiento bajo del 77,3% , un 15% medio y finalmente un 6,8% alto ,no muchas veces el realizar actividades asociativas o gremial a largo plazo son tan efectivas y rentables ya que en el transcurso del

periodo pueden existir eventualidades que se sale de las manos como la que muchas entidades a nivel mundial están afrontando, la de la crisis sanitaria y les han tocado implementar recursos que les ayude a generar utilidades y sostenibilidad en el mercado. Ver (figura 43)

Figura 43.Grado de impacto de las acciones desarrolladas de manera asociativa o gremial



Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

Se concluyó que los factores competitivos críticos, están relacionados con: falta de una visión de la industria, débil asociatividad, escasa innovación en valor, falta de uso estratégico de tecnología de información, escasa valorización del capital humano, inestabilidad política y social. En este marco se resalta que el fortalecimiento del clúster de confección prendas de vestir, sería una de las formas relevantes de contribuir a elevar la competitividad del sector internacionalmente, sobre todo considerando el ALCA, APTDEA, y la entrada de China en la OMC.

En la gráfica se resalta que el no lograr los resultados esperados en un 59% no dan una justificación, pero aun así se deja ver que seguido a ello un 10% justifica que es por no tener disponibilidad de recursos para el asociarse, un 9% menciona que al participar se han realizado actividades muy cortas y/o mal planificadas lo cual no le deja interés alguno de asociarse con otra, un 8% es por la baja participación de los responsables de la asociación ,un 7% menciona que es por la delegación a personal no calificado para desempeñar dicha actividad y un 4% expresan que han sido actividades que no responden a las necesidades buscadas. Ver (figura44)

Figura 44.Razones de bajo impacto o no logro de resultados esperados

Fuente: Tabulación de 100 empresas Sector confección PV Bucaramanga y su área metropolitana.

3.2 Elaboración de una matriz FODA

Al obtener el análisis de lo recopilado, se conformó las matrices MEFI y MEFE mediante tablas, las cuales lograron brindar para este diagnóstico la información con la cual se realizó la conformación de la matriz FODA, que incluye los factores internos y externos que comprometen el sector de confección prendas de vestir de Bucaramanga y su área metropolitana. En esta matriz se tuvo en cuenta las

condiciones actuales de las empresas estudiadas logrando de esta manera el análisis respecto a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentaron en las empresas ubicadas en sector Confección prendas de vestir que se encontraron legalmente constituidas, según informes de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Santander.

Para el cumplimiento de este objetivo se propusieron estrategias administrativas y tecnológicas teniendo en cuenta la información obtenida a través de los marcos referenciales, la cámara de comercio de Bucaramanga, la elaboración de la matriz FODA y aquellas estrategias que fueron aplicadas en otras empresas. Conforme a todo lo anterior y según criterio y pensamiento de los autores, se plantearon estrategias para buscar la mejora en la competitividad del sector confección prendas de vestir en Bucaramanga y su área metropolitana

Mediante la caracterización de las empresas del sector confección prendas de vestir en Bucaramanga y su área metropolitana, el cual consiente en demostrar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, del micro y macro entorno (Diagnostico interno y externo) de las empresas. De igual manera a través de la elaboración de una Matriz DOFA. La matriz DOFA hace informe a una herramienta estratégica de estudio de la situación de la empresa. El principal objetivo de utilizar dicha matriz, es brindar un claro diagnóstico para poder tomar las disposiciones estratégicas oportunas y mejorar.

Para este proyecto se realizó un análisis con los datos recolectados a través de la matriz MEFI donde se permitió evaluar primeramente las debilidades y fortalezas más significativos halladas en el desarrollo de la búsqueda a las empresas del sector confección prendas de vestir de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. La matriz MEFI, se desarrolla siguiendo los siguientes pasos:

a) Se plasmó un listado de fortalezas y debilidades encontradas en las 100 empresas del sector confección prendas de vestir en Bucaramanga y su área metropolitana.
b) Se sumó el número total de las fortalezas y debilidades, así mismo oportunidades y amenazas enumerándose de manera ascendente, donde el numero 1 es el más bajo, el 2 es medio, y el 3 es alto.
c) Con el resultado obtenido se escogieron las fortalezas y debilidades más representativas, al igual que las oportunidades y amenazas para la elaboración de los análisis, siendo el 3 el impacto más alto dentro de cada listado.

- Factores internos de la matriz DOFA

Se emplea el procedimiento de diagnóstico estratégico a las empresas de confección prendas de vestir analizadas mediante el diagnostico interno, compilando y analizando la información por cada subsistema determinado, teniendo en cuenta la información disponible.

El objetivo del análisis interno, en el que se precisan fortalezas y debilidades, es apreciar los recursos de las empresas, considerando los resultados de la Matriz para aportar de manera efectiva a la obtención de un diagnostico importante con calidad. A continuación, se establecen las fortalezas y debilidades más frecuentes en las empresas de confección prendas de vestir en Bucaramanga y su área metropolitana.

Tabla 1.Matriz MEFI (DOFA Interna)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Sus principales ventas se realizan a nivel local y regional, dinamizando la economía. (3) 2. Formalidad empresarial orientada a lo microempresarial. (2) 3. Empresas con experiencia en el mercado por más de cinco años. (2) 4. Diversidad de actividades a las que se dedica las empresas dentro del sector confección prendas de vestir. (3) 5. La mayoría de las empresas cuenta con infraestructura propia. (2) 6. Presentación adecuada y estética de las instalaciones. (2) 7. Personal calificado. (2) 8. Instalaciones adecuadas para la prestación de sus servicios. (3 9. Mantenerse en el mercado, a pesar de la crisis por corona virus. (3) 10. Medidas de cuarentena tomadas por el gobierno local. (2) 11. Mayor rubro de inversión estrategia de productos. (2) 12. Implementan los nuevos protocolos de bioseguridad exigidos por el gobierno local para la prestación de sus servicios. (3) 13. Aplicación de estrategias para la reactivación y recuperación económica en el sector. (3) 14. Principal fuente financiación recursos propios. (3) 15. Revisar y llevan el control de las cifras económicas de la empresa. (3) 16. Control de las ventas. (2) 17. Proveedores nacionales lo que facilita la obtención de materia prima. (2) 18. Volumen de producción elevada. (3) 19. Inclusión personal femenino. (3) 20. Estrategia publicitaria que más utiliza las redes sociales, internet para promover sus productos. (2)	1. Existencias de empresas solo en registro de cámara de comercio, mas no en la operación de sus actividades, debido a la crisis epidemiológica del COVID-19. (2) 2. No tienen implementado un plan de capacitaciones, para transmitir la información relacionada a las actividades de cada empresa. (3) 3. Escaza contratación de personal. (1) 4. Poca planeación estratégica. (2) 5. No realizan medición del clima laboral. (3) 6. Falta de planes de contingencia para enfrentar situaciones adversas como el COVID-19. Contingencia ante paradas de ventas. (1) 7. Tecnológica obsoleta. (2) 8. En cuanto a las empresas de compra de productos confección prendas de vestir estas han disminuido las ventas. (2) 9. La gran mayoría son micro y pequeñas empresas, por lo que el aporte de mano de obra es reducido para la economía de Bucaramanga y su área metropolitana. (2) 10. Gran parte de las empresas de venta han disminuido la distribución de productos. (2) 11. Atraso en diseño. (2) 12. Baja innovación durante los últimos 5 años. (3) 13. Bajo nivel educativo en los empleados. (2) 14. No vinculación de personal profesional. (2) 15. No han implementado un plan de ambiente laboral saludable, para conocer el ambiente que existe dentro de la organización. (3) 16. Bajo porcentaje de empresas en implementación de un plan de mercadeo, por ser pocas empresas a las que dentro de su actividad principal se dedican a la comercialización de productos confección prendas de vestir. (2) 17. Desconocimiento de una segunda lengua. (1) 18. Aumento en los costos de funcionamiento al implementar las medidas de reactivación empresarial. (3) 19. La gran mayoría de estas empresas no se encuentra acreditado en normas de gestión de calidad. (3) 20. Entidades que se han asociado han tenido un rendimiento bajo en un 77,3% por la mala

	planificación en actividades o no obtienen los resultados esperados. (3)

A **(3)** = Alto M **(2)** = Medio B **(1)** =Bajo

Tabla 2.Cuadro total Fortalezas

20 *3 **60**

FORTALEZA			
MEDICION	UNIDADES	TOTAL	PORCENTAJE
3	10	30	**50%**
2	10	20	**33%**

Tabla 3. Cuadro total Debilidades

DEBILIDADES			
MEDICION	UNIDADES	TOTAL	PORCENTAJE
3	7	21	**35%**
2	10	20	**33%**
1	3	4	**7%**

20 *3 60

Se seleccionaron los factores de mayor relevancia quedando los siguientes:

- Fortalezas:

1. Sus principales ventas se realizan a nivel local y regional, dinamizando la economía.
2. Diversidad de actividades a las que se dedica las empresas dentro del sector confección prendas de vestir.
3. Las empresas dentro del sector presentan buenas condiciones en sus instalaciones.
4. Aplicación de estrategias para la reactivación y recuperación económica en el sector.
5. Implementar los nuevos protocolos de Bioseguridad exigidos por el gobierno local para la prestación de sus servicios.

6. Mantenerse en el mercado, a pesar de las crisis por coronavirus y medidas de cuarentena tomadas por el gobierno local.
7. Revisan y llevan control de las cifras económicas de la empresa
8. Volumen de producción elevada.
9. Principal fuente financiación recursos propios.
10. Inclusión personal femenino.

- Debilidades:

1. No tienen implementado un plan de capacitaciones, para transmitir la información relacionada a las actividades de cada empresa.
2. No realizan medición del clima laboral.
3. No han implementado un plan de ambiente laboral saludable, para conocer el ambiente que existe dentro de la organización.
4. Aumento en los costos de funcionamiento al implementar las medidas de reactivación empresarial.
5. La gran mayoría de estas empresas no se encuentran acreditadas en normas de gestión de calidad.
6. Entidades que se han asociado han tenido un rendimiento bajo en un 77,3% por la mala planificación en actividades o no obtienen los resultados esperados.
7. Baja innovación durante los últimos 5 años.

Tabla 4.Ponderación de los factores internos, matriz MEFI

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PONDERACION 2	CALIFICACIÓN 3	RESULTADOS ESPERADOS 2*3
FORTALEZAS			
Sus principales ventas se realizan a nivel local y regional, dinamizando la economía.	0,060	3	0,18
Las empresas dentro del sector presentan buenas condiciones en sus instalaciones.	0,063	4	0,25
Diversidad de actividades a las que se dedica la empresa dentro del sector.	0,050	3	0,15
Aplicación de estrategias para la reactivación y recuperación económica en el sector.	0,064	4	0,25
Implementan los nuevos protocolos de bioseguridad exigidos por el gobierno local para la prestación de sus servicios.	0,064	4	0,25
Mantenerse en el mercado, a pesar de la crisis por corona virus y medidas de cuarentena tomadas por el gobierno local.	0,059	3	0,17
Revisan y llevan control de las cifras económicas de la empresa.	0,063	4	0,25
Volumen de producción elevada.	0,058	3	0,17
Principal fuente financiación recursos propios	0,057	3	0,17
Inclusión personal femenino.	0,065	4	0,26
Subtotal FORTALEZAS	**0,60**		**2,10**
DEBILIDADES			
Entidades que se han asociado han tenido un rendimiento bajo en un 77,3% por la mala planificación en actividades o no obtienen los resultados esperados.	0,060	2	0,12
No tienen implementado un plan de capacitaciones, para transmitir la información relacionada a las actividades de cada empresa.	0,052	1	0,05
No realizan medición del clima laboral.	0,056	1	0,06
Baja innovación durante los últimos 5 años	0,061	2	0,12
Aumento en los costos de funcionamiento al implementar las medidas de reactivación empresarial.	0,066	2	0,13
No han implementado un plan de ambiente laboral saludable, para conocer el ambiente que existe dentro de la organización.	0,059	1	0,06
La gran mayoría de estas empresas no se encuentran acreditadas en normas de gestión de calidad	0,055	1	0,06
Subtotal DEBILIDADES	0,40		0,60
TOTAL	**1**		**2,70**

Ponderado máximo: 4

Ponderado mínimo: 1

Promedio: 2,5

Los totales ponderados por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por encima de 2,5 indican una posición interna de fuerza.

Lo relevante es comparar el valor ponderado total de las fortalezas frente a las debilidades, estableciendo si las fuerzas internas de las empresas son favorables o desfavorables.

En la tabla 4 matriz de factores internos se evalúa el sector confección prendas de vestir en Bucaramanga y su área metropolitana, las fuerzas internas son favorables a la organización con un valor ponderado total de 2,10 contra 0,60 de las debilidades (Las empresas de confección prendas de vestir tienen más fortalezas que debilidades); lo que indica que las empresas son fuertes en cuanto a los factores internos.

- Análisis MEFE (Factores externos de la DOFA

Se diagnostica los elementos principales del sistema con el fin de establecer la potencialidad del sector confección prendas de vestir de la ciudad y el are metropolitana, conjeturar las condiciones de crecimiento, identificar los productos potenciales y alcanzar resultados que admitan el direccionamiento de un plan de acción para toma de decisiones.

3.3. Analizar los antecedentes asociativos de las empresas de confección prendas de vestir como insumo para la identificación de lecciones aprendidas y oportunidades de mejora.

Tabla 5. Matriz DOFA (Externa)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Avance intensivo y prolongable de una nueva cultura productiva, integrada e integral. (2) 2. Demanda local creciente. (3) 3. Desarrollo económico local, los proyectos y las iniciativas de la región con foco en el sector confección prendas de vestir, para identificar oportunidades de sinergia y futuros negocios. (3) 4. Aumento de productividad del sector confección prendas de vestir, situación que se refleja en el rápido crecimiento que está teniendo su capacidad instalada. (3) 5. En los últimos años estas industrias han empezado a preocuparse por los temas ambientales, buscando disminuir los impactos sobre el ambiente y las comunidades. (2) 6. Controlar los inconvenientes de contaminación para el mejoramiento de la competitividad de la empresa y la distribución de sus productos en el mercado en posiciones favorables. (2) 7. Posibilidades para aumentar el nivel de complejidad y diversidad de la cadena productiva. (2) 8. Los bienes que se producen pueden llevarse al menor costo a otros mercados, y pueden adquirir los insumos necesarios para su producción de manera oportuna una industria será más competitiva. (3) 9. Apropiarse de la visión de cadena de valor, que facilite el flujo de información y conocimiento entre los sectores relacionados, y permita superar de manera conjunta con el gobierno las brechas de competitividad, productividad e información de una forma integral. (2) 10. Desarrollar encadenamientos productivos que estimulen la creación de nuevas empresas, mayor inversión, impulso de economías de escala, innovación, transferencia de tecnología, buenas prácticas. (3)	1. El sector confección prendas de vestir todavía continúa esquivando sus potencialidades de desarrollo. (1) 2. Sustentabilidad de la economía de los países para adquirir tecnología. (2) 3. Devaluación de la moneda nacional (peso colombiano) (2) 4. Descompensación económica en las empresas del sector a causa de la crisis del COVID-19. (3) 5. Crecimiento de importaciones de materias primas y productos provenientes de China. (1) 6. Virus y pandemias que afecten la economía del país. (2) 7. Los obligados aduaneros deben demostrar un buen proceder en el desarrollo de sus actividades de comercio exterior y puntualidades aduaneras originarias de ellas. (2) 8. Fenómeno sobre la tasa de cambio porque algunas materias primas (telas) son importadas. (2) 9. Aumento en los precios de las materias primas, elevando los costos de producción. (3) 10. Pérdida de confianza en la economía local, volatilidad sociopolítica, inestabilidad de sus políticas fiscales. (3) 11. Modelos de bajo valor (2) 12. Los cambios de valor en la moneda repercuten, especialmente, en los compromisos contraídos por los países o empresas que tienen deudas en monedas extranjeras. (2) 13. Brechas por superar están relacionadas con capital humano especializado, investigación y desarrollo. (3) 14. Baja participación en mercados internacionales. (1)

11. Potencialidad de los productos, ya que estos son usados en la gran mayoría de los hogares de Bucaramanga y su área metropolitana. (3) 12. Compras estatales norteamericana. (1) 13. Nivelación de las condiciones de competencias frente a los países quien ya habían suscrito TLC. (2) 14. Mejorar el ambiente de negocios en la ciudad. (2) 15. Cercanía y afinidad cultural (2) 16. Reactivación en la economía del país, después de la crisis epidemiológica causada por el COVID-19 (3) 17. Generar dinamismo en el mercado laboral, para favorecer el desarrollo económico de Bucaramanga y su área metropolitana. (3) 18. Aumentar la capacidad de optimizar tiempos y costos de transporte, almacenamiento y distribución desde la fase de suministro hasta el consumidor final. (2) 19. Mercado regional atractivo. (2) 20. Nuevos puestos de trabajo. (1)	15. Aumento en los precios de las materias primas, elevando los costos de producción. (2) 16. Incremento de políticas para el funcionamiento de las empresas de confección. (3) 17. Cambios inesperados en las condiciones del mercado de los productos generados en el sector confección prendas de vestir. (3) 18. Catástrofes ocasionadas por incendio, terremoto u otro fenómeno natural. (3) 19. Bajo desempeño logístico afectando la oferta y la calidad de la infraestructura en el sector. (3)

A **(3)** = Alto M **(2)** = Medio B **(1)** =Bajo

Tabla 6. Cuadro total oportunidades

20 *3 **60**

OPORTUNIDADES			
MEDICION	UNIDADES	TOTAL	PORCENTAJE
3	8	24	**40%**
2	10	20	**33%**
1	2	2	**3%**

Tabla 7.Cuadro total Amenazas

AMENEZAS			
MEDICION	UNIDADES	TOTAL	PORCENTAJE
3	8	24	**42%**
2	8	16	**28%**
1	3	3	**5%**

19 *3 **57**

- Oportunidades:

1. Desarrollo económico local, los proyectos y las iniciativas de la región con foco en el sector confección prendas de vestir, para identificar oportunidades de sinergia y futuros negocios.
2. Aumento de productividad del sector confección prendas de vestir, situación que se refleja en el rápido crecimiento que está teniendo su capacidad instalada.
3. Desarrollar encadenamientos productivos que estimulen la creación de nuevas empresas, mayor inversión, impulso de economías de escala, innovación, transferencia de tecnología, buenas prácticas.
4. Potencialidad de los productos, ya que estos son usados en la gran mayoría de los hogares de Bucaramanga y su área metropolitana.
5. Generar dinamismo en el mercado laboral, para favorecer el desarrollo económico de Bucaramanga y su área metropolitana.
6. Los bienes que se producen pueden llevarse al menor costo a otros mercados y pueden adquirirse los insumos necesarios para su producción de manera oportuna una industria será más competitiva.
7. Reactivación en la economía del país, después de la crisis epidemiológica causada por el COVID-19.
8. Demanda local creciente.

- Amenazas:

1. Descompensación económica en las empresas del sector a causa de la crisis del COVID-19.
2. Aumento en los precios de las materias primas, elevando los costos de producción.
3. Incremento de políticas para el funcionamiento de las empresas de confección prendas de vestir.

4. Cambios inesperados en las condiciones del mercado de los productos generados en el sector confección prendas de vestir.
5. Catástrofes ocasionadas por incendio, terremoto u otro fenómeno natural.
6. Bajo desempeño logístico afectando la oferta y la calidad de la infraestructura en el sector.
7. Pérdida de confianza en la economía local, volatilidad sociopolítica, inestabilidad de sus políticas fiscales.
8. Brechas por superar están relacionadas con capital humano especializado, investigación y desarrollo.

Tabla 8. Ponderación de los factores externos, matriz MEFE

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PONDERACION 2	CLASIFICACION 3	RESULTADOS ESPERADOS 2*3
OPORTUNIDADES			
Desarrollo económico local, los proyectos y las iniciativas de la región con foco en el sector confección prendas de vestir, para identificar oportunidades de sinergia y futuros negocios.	0,059	3	0,17
Aumento de productividad del sector confección prendas de vestir, situación que se refleja en el rápido crecimiento que está teniendo su capacidad instalada.	0,070	4	0,28
Reactivación en la economía del país, después de la crisis epidemiológica COVID-19	0,075	4	0,3
Desarrollar encadenamientos productivos que estimulen la creación de nuevas empresas, mayor inversión, impulso de economías de escala, innovación, transferencia de tecnología, buenas prácticas.	0,056	3	0,17
Potencialidad de los productos, ya que estos son usados en la gran mayoría de los hogares de Bucaramanga y su área metropolitana	0,067	4	0,27
Generar dinamismo en el mercado laboral, para favorecer el desarrollo económico de Bucaramanga y su área metropolitana.	0,076	4	0,30
Los bienes que se producen pueden llevarse al menor costo a otros mercados y pueden adquirirse los insumos necesarios para su producción de manera oportuna una industria será más competitiva	0,060	4	0,24
Demanda local creciente	0,050	3	0,15
Subtotal OPORTUNIDADES	**0,51**		**1,88**
AMENAZAS			

Descompensación económica en las empresas del sector a causa de la crisis del COVID-19.	0,058	1	0,06
Aumento en los precios de las materias primas, elevando los costos de producción.	0,067	2	0,13
Incremento de políticas para el funcionamiento de las empresas de confección prendas de vestir.	0,059	1	0,06
Cambios inesperados en las condiciones del mercado de los productos generados en el sector confección prendas de vestir.	0,065	2	0,13
Catástrofes ocasionadas por incendio, terremoto u otro fenómeno natural.	0,071	2	0,14
Bajo desempeño logístico afectando la oferta y la calidad de la infraestructura en el sector.	0,055	1	0,05
Pérdida de confianza en la economía local, volatilidad sociopolítica, inestabilidad de sus políticas fiscales.	0,050	1	0,05
Brechas por superar están relacionadas con capital humano especializado, investigación y desarrollo.	0,066	2	0,13
Subtotal AMENAZAS	**0,49**		**0,75**
TOTAL	**1**		**2,63**

El análisis externo se realizó mediante la investigación de información secundaria, debido a que todas las empresas no tenían disposición del tiempo requerido para el desarrollo de estos aspectos.

La razón de ser de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, radica en que el valor ponderado total de las oportunidades sea mayor al valor ponderado total de las amenazas. En este proceso el valor ponderado total de las oportunidades es de 1,88 y el de las amenazas es 0,75, lo cual establece que el ambiente externo es en su mayoría óptimo para las empresas de confección prendas de vestir, sin embargo, demuestra la gran importancia de crear estrategias que coadyuven a minimizar las amenazas y potencializar las oportunidades, las cuales están planteadas en la matriz FODA.

- Matriz FODA

A continuación se consolida la información en la matriz FODA, relacionando factores internos y externos, y construyendo posibles estrategias que nacen de dicho cruce, que permite tener un conjunto de estrategias a priori sobre lo cual fue detectado en el análisis inicial, asimismo, se revisa si en el ejercicio, puede darse la repetición de estrategias o estrategias similares, de manera que se depure en el siguiente punto las acciones relevantes o puntuales hacia la construcción de estrategias, plan de acción, duración, responsable, y presupuesto, todo esto con el fin de una identificación de estrategias de mejora para los aspectos administrativos y tecnológicos para el sector confección prendas de vestir de Bucaramanga y su área metropolitana. Para ello se construye el Cuadro siguiente (matriz).

Tabla 9. Matriz DOFA (Factores internos)

	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS (F)	**DEBILIDADES (D)**
MATRIZ DOFA	1. Sus principales ventas se realizan a nivel local y regional, dinamizando la economía. 2. Las empresas dentro del sector presentan buenas condiciones en sus instalaciones. 3. Diversidad de actividades a las que se dedica la empresa dentro del sector. 4. Aplicación de estrategias para la reactivación y recuperación económica en el sector. 5. Implementan los nuevos protocolos de Bioseguridad exigidos por el gobierno local para la prestación de sus servicios. 6. Mantenerse en el mercado, a pesar de la crisis por corona virus y medidas de cuarentena tomadas por el gobierno local. 7. Revisan y llevan control de las cifras económicas de la empresa. 8. Volumen de producción elevada 9. Innovación constante sobre los diseños. 10. Inclusión personal femenino.	1. No tienen implementado un plan de capacitaciones, para transmitir la información relacionada a las actividades de cada empresa. 2. No realizan medición del clima laboral. 3. No han implementado un plan de ambiente laboral saludable, para conocer el ambiente que existe dentro de la organización. 4. Aumento en los costos de funcionamiento al implementar las medidas de reactivación empresarial. 5. La gran mayoría de estas empresas no se encuentran acreditadas en normas de gestión de calidad. 6. Entidades que se han asociado han tenido un rendimiento bajo en un 77,3% por la mala planificación en actividades o no obtienen los resultados esperados.

		7. Falta de planes de contingencia para enfrentar situaciones adversas como el COVID-19. Contingencia ante paradas de ventas

Tabla 10. Matriz DOFA (Factores externos: estrategias FO - DO)

	OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
	1. Desarrollo económico local, los proyectos y las iniciativas de la región con foco en el sector confección prendas de vestir, para identificar oportunidades de sinergia y futuros negocios. 2. Aumento de productividad del sector confección prendas de vestir, situación que se refleja en el rápido crecimiento que está teniendo su capacidad instalada. 3. Desarrollar encadenamientos productivos que estimulen la creación de nuevas empresas, mayor inversión, impulso de economías de escala, innovación, transferencia de tecnología, buenas prácticas. 4. Potencialidad de los productos, ya que estos son	**(F1 O1)**Desarrollar ruedas de negocios entre productores y transformadores de la materia prima, convocando a los integrantes del sector para acordar precios o estrategias fomentadas en el fortalecimiento de la economía local. **(F2 O2)** Desarrollar campañas de marketing creando un cuadernillo directorio personalizado del sector, para dar a conocer a nivel regional las empresas que dentro del sector se dedican a la fabricación y comercialización de productos textiles en diferentes ámbitos. **(F4 O4)** Diseñar estrategias motivacionales a través de ofertas y promociones a todas las personas naturales y jurídicas	**(D2 O2)** Implementar un plan de mejoramiento continúo basado en las 5´s del método Kaizen, para brindar información relevante de la empresa, creando empoderamiento y aumentando la productividad de la misma. **(D5 O5)** Instituir una mesa de diálogo empresarial donde periódicamente se exponga la situación económica, política y social de la ciudad, de manera se puedan hacer correcciones oportunas y contribuciones en pro del fortalecimiento del sector. **(D4 O6)** Implementar mecanismos que fomenten un clima laboral saludable, por

	usados en la gran mayoría de los hogares de Bucaramanga y su área metropolitana. 5. Generar dinamismo en el mercado laboral, para favorecer el desarrollo económico de Bucaramanga y su área metropolitana. 6. Los bienes que se producen pueden llevarse al menor costo a otros mercados y pueden adquirirse los insumos necesarios para su producción de manera oportuna una industria será más competitiva. 7. Reactivación de la economía del país, después de la crisis epidemiológica causada por el COVID-19 8. Demanda local creciente.	para activar el interés en el consumo local. **(F7 O7)** Realizar créditos y descuentos favorables a las empresas que lleven varios años adquiriendo los productos, por medio de convenios a mediano plazo, de manera que se estimule la participación empresarial y se contrarreste el déficit económico **(F6 1)** Solicitar aportes de la Alcaldía por medio de planes y proyectos de inversión que favorezcan el crecimiento empresarial.	medio de capacitaciones, conferencias, folletos educativos y simulacros, para que de esta manera el talento humano genere mayor productividad en la organización. **(D6 O6)** Diseñar e implementar aplicativos tecnológicos por medio de diseñares gráficos y programadores web, para consolidar herramientas de mercadeo y venta digital de los productos.

Tabla 11.Matriz DOFA (Factores externos: estrategias FA - DA)

	AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
FACTORES EXTERNOS	1. Descompensación económica en las empresas del sector a causa de la crisis del COVID-19. 2. Aumento en los precios de las materias primas, elevando los costos de producción. 3. Incremento de políticas para el funcionamiento de las empresas de confección prendas de vestir. 4. Cambios inesperados en las condiciones del mercado de los productos generados en el sector confección prendas de vestir. 5. Catástrofes ocasionadas por incendio, terremoto u otro fenómeno natural. 6. Bajo desempeño logístico afectando la oferta y la calidad de la infraestructura en el sector. 7. Pérdida de confianza en la economía local, volatilidad sociopolítica, inestabilidad de sus políticas fiscales. 8. Brechas por superar, relacionadas con capital humano especializado, investigación y desarrollo.	**(F5 A1)** Continuar con la implementación de las normas de bioseguridad aplicándolas en todas las áreas y actividades de la empresa para controlar la crisis viral durante y después de la pandemia. **(F6 A4)** Apoyar el mantenimiento de las herramientas tecnológicas implementadas, a través de inversión y capacitación constante, para mitigar los efectos causados por la pandemia en relación a las condiciones de comercialización de productos. **(F7 A2)** Analizar el comportamiento de los precios de las materias primas a nivel nacional, buscando nuevos proveedores, para que de esta manera se permita mantener un nivel aceptable en la adquisición de insumos. **(F4 A4)** Inventariar al máximo los productos que quedaron de las producciones anteriores a la pandemia y escalar sus costos a un modo de recuperación de inversión o coste para aprovecharlo en promociones nuevas e innovando colecciones y productos. **(F4 A3)** Establecer diálogos directos con el gobierno de Bucaramanga convocando reuniones semanales para que las medidas tomadas por el mismo, estén acorde a las necesidades de las empresas del sector.	**(D5 A1)** Apoyar e implementar los planes y beneficios otorgados a las empresas por parte de la administración local y el gobierno nacional, ejecutando las medidas de prevención, fortalecimiento y reactivación económica, de manera que se cumpla con la normatividad y se reactive la producción. **(D6 A1)** Implementar herramientas digitales como software, a través de programadores informáticos, que permitan vincular información de los clientes y su periodicidad de compra, para hacer seguimiento y mantener un contacto constante.

3.4. Establecer el aporte al modelo de negocios a las variables de competitividad empresarial factibles de integrar con acciones asociativas, de modo que se logre el propósito financiero, económico y social en la dinámica organizacional de las empresas estudiadas.

Este objetivo consolida todas las anteriores actividades, permitiendo extraer los análisis y las conclusiones de las matrices individuales del FODA, para reconocer que, de un sector, sus fortalezas y debilidades se pueden construir o diseñar estrategias para gestionar los aspectos que restan al total de los avances que pueda tener el sector. Lo anterior se sienta sobre la crisis actual y como es de conocimiento, la subida del dólar, crisis financiera mundial y ahora el coronavirus. Aproximadamente el 60% de las empresas que hacen parte de la dinámica empresarial ya han empezado a sentir algún impacto debido a las medidas tomadas para evitar la propagación del coronavirus en el país, o causadas por el miedo generalizado por el virus. (FORBES.CO, 2020).

Con base a toda la información recopilada y un análisis general, se presenta a continuación una tabla que contiene tres estrategias de fortalezas y tres estrategias de debilidades, donde se especifican las respectivas acciones que se deben llevar a cabo para su cumplimiento, teniendo en cuenta el tiempo estimado de cada una, la persona responsable y el presupuesto aproximado para el cumplimiento de los mismos.

Tabla 12. Acciones de mejora a nivel interno para el sector confección prendas de vestir

ESTRATEGIAS	ACCIONES	DURACIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO POR EMPRESA
FORTALEZAS				
Desarrollar campañas de marketing creando un cuadernillo directorio personalizado del sector, para dar a conocer a nivel regional las empresas que dentro del sector se dedican a la fabricación y comercialización de confecciones prendas de vestir	Realizar un estudio de mercado a la población de Bucaramanga y su área metropolitana, escogiendo de manera aleatoria a 100 empresas, para así identificar el conocimiento que tienen sobre las empresas de confección prendas de vestir constituidas en la ciudad, determinar el grado de confianza que les genera y su apoyo en el comercio local o por lo contrario si realizan sus compras en otras ciudades. Esto con el propósito de recolectar la mayor información posible y precisar en qué posición se encuentra el sector frente a la competencia, tanto virtual (venta de ropa online) como física.	15 días	Administrador y encuestador	$100.000
	Categorizar la información recolectada en tres ítems, primero el conocimiento que se tiene del sector, segundo el grado de confianza y frecuencia de compra, y tercero, la posición frente a la competencia de manera que se implementen acciones correctivas y de mejora para fortalecer el sector y ofrecer a la población los productos adecuados con la mejor atención posible	5 días	Administrador	$100.000

	Diseñar un cuadernillo directorio personalizado a través de una litografía, que contenga información detallada de las empresas de confección prendas de vestir, con su nombre, lema, logotipo, fotografías (internas y externas), dirección, teléfono, portafolio de servicios, página web, redes sociales y horario de atención; con una presentación estética y material ecológico, que será repartida entre la población generando publicidad y brindando información actualizada y concreta. Este costo será dividido entre las empresas participantes.	15 días	Gerente y administrador	$2´618.000
Diseñar estrategias motivacionales a través de ofertas y promociones a todas las personas naturales y jurídicas para activar el interés en el consumo local.	Realizar promociones (ofertar a precios más bajos y 2x1), como estrategia para captar la atención de las personas y empresas de otros sectores teniendo en cuenta dos elementos fundamentales, el primero contar con la información recolectada en el estudio de mercado y segundo teniendo en cuenta las temporadas de fechas especiales donde hay una mayor demanda (escolar, día de las madres, navidad etc.); para brindar lo que realmente solicita el mercado y así activar el interés en el consumo local.	Un año	Administrador	$2’500.000

	Crear negociaciones entre los fabricantes textiles y aquellos empresarios independientes que realizan sus compras en otras regiones como Medellín y Bogotá de donde traen su mercancía para ofrecerlas a la población; lo que se busca es que estas negociaciones se realicen directamente con las fábricas de la ciudad y así cumplir un fin en común que es activar el mercado de confección prendas de vestir y demostrar su competitividad.	180 días (Según cláusulas de contrato)	Gerente y administrador	$100.000 por negociación
	Diseñar eventos promocionales como sorteos de prendas de vestir, bonos con descuentos especiales y ferias empresariales textiles permitiendo de manera organizada la participación y presentación de proyectos de la comunidad para el sector confección prendas de vestir; con el propósito de incentivar la creatividad y aumentar la credibilidad empresarial. La invitación va dirigida a los clientes activos, fidelizados y potenciales, a través del canal Canal Tro, redes sociales y correo electrónico de manera personalizada.	1 año	Gerente y administrador	$15´000.000

Desarrollar ruedas de negocios entre productores y transformadores de la materia prima, convocando a los integrantes del sector para acordar precios o estrategias fomentadas en el fortalecimiento de la economía local.	Convocar una vez al mes a los integrantes del sector confección prendas de vestir de Bucaramanga y su área metropolitana, desde transformadores de la materia prima, productores hasta los comercializadores, para conocer las necesidades y tendencias que demanda el mercado local, asimismo que los empresarios expresen propuestas que fortalezcan deficiencias que encuentren en el desarrollo de sus actividades.	Un año	Gremio empresarial de confección prendas de vestir	$400.000
	Analizar la información recibida del personal convocado, de forma unánime, precisa y clara construyendo estrategias económicas para modificar si es necesario la estructura en los procesos internos de producción, administración y ventas, con el propósito de bajar los costos y por ende el precio en el mercado, buscando de esta manera fortalecer a las empresas e impulsar la economía local.	8 días	Administrador	$60.000

	Presentar una propuesta de negocios denominada **"Yo apoyo al sector confección prendas de vestir de Bucaramanga y su área metropolitana",** dirigida a empresarios de otros sectores económicos, para dar a conocer las ventajas que se obtendrían al negociar con empresas de la misma región, como precios más bajos, garantía, facilidad de cambio, financiamiento etc., con el propósito de generar un acercamiento empresarial y demostrar la eficiencia, eficacia y productividad en el mercado local.	180 días	Gremio empresarial de confección prendas de vestir	$50.000
DEBILIDADES				
Integrar nuevos mecanismos digitales que atiendan la evolución tecnológica, por medio de plataformas digitales, permitiendo la interacción entre cliente y empresa.	Construir una página web empresarial, que presente los datos básicos de la empresa, su filosofía, los productos que ofrece y además información de interés general concerniente a la confección prendas de vestir como noticias, entrevistas, videos etc., que capten la atención del cliente y sea interactivo.	Cinco días	Gerente y administrador	$700.000
	Diseñar dentro de la página web de la empresa, un aplicativo que permita la opción al cliente de comprar los productos que le gustaría adquirir, donde se especifique los colores, estilo, tallaje y el precio determinado. Esto con el propósito de permanecer en el mercado digital de forma competitiva, además conocer de primera mano los gustos, deseos y necesidades de los clientes.	Cinco días	Gerente y administrador	$300.000

	Construir un software CRM (customer relationship management) como estrategia que permita solucionar y mejorar las relaciones con los clientes, y asimismo llevar un seguimiento continuo en la gestión comercial, servicio y atención al cliente, evaluando su comportamiento de consumo, con el propósito de mantener una comunicación constante y asertiva, generando nuevas estrategias de mercado.	45 días	Gerente y administrador.	$1’500.000
Desarrollar un portafolio con nuevas tendencias de confección prendas de vestir, para mejorar la imagen y ser más atractivos en el mercado local.	Realizar un estudio a través de encuestas virtuales (redes sociales) sobre las tendencias actuales del mercado del sector confección prendas de vestir a nivel local, haciendo un paralelo con el portafolio de la empresa, y así verificar cuales son los productos que necesitan ser retirados o renovados.	8 días	Administrador	$200.000
	Ajustar el contenido del portafolio de productos de la empresa teniendo en cuenta la información obtenida por medio de las encuestas virtuales, con el objetivo de actualizar estilos, diseños y colores de los productos, siendo innovadores y atractivos para la población.	2 días	Administrador y supervisor de ventas.	$ 50.000
	Monitorear y analizar a través del CRM el comportamiento de venta de los productos en el mercado local, teniendo en cuenta la edad, el género y las fechas de consumo, con el fin de evaluar su factibilidad en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.	1 día mensual en un periodo de 6 meses	Administrador	$120.000

Implementar un plan de mejoramiento continúo basado en las 5´s del método Kaizen, para brindar información relevante de la empresa, creando empoderamiento y aumentando la productividad de la misma.	Identificar las acciones y situaciones presentadas diariamente en la empresa, que causan inconvenientes en el normal desarrollo de las funciones, como las llegadas tarde, los cuellos de botella, desorden, desconocimiento de procesos, falta de recursos físicos y digitales, equipos obsoletos entre otros; con el propósito de conocer de primera mano las falencias que perturban el buen funcionamiento de las actividades.	30 días	Administrador	$ 80.000
	Diseñar un plan de mejoramiento continúo teniendo como base las 5´s del método Kaizen (Seleccionar, ordenar, limpiar, estandarizar, mantener) donde se integre todo el personal de la empresa para conocer sus aportes, informar sobre los errores previamente identificados y crear las medidas correctivas necesarias para operar en un ambiente laboral saludable, siendo más productivos.	8 días	Administrador y Gerente	$ 200.000
	Capacitar a los colaboradores a través de charlas grupales y folletos educativos sobre las 5´s del método Kaizen y la importancia de aplicarlo en la empresa; lo que ayudará al fortalecimiento interno de la misma y ser más competitiva en el mercado.	15 días	Administrador	$500.000

3.5. Productos de investigación

- Matriz FODA del sector textil Bucaramanga y su área metropolitana para tomar variables cono referencia para establecer un aporte de fortalecimiento en asociatividad y competitividad que sea factible la sostenibilidad en el mercado.
- Impulso de economía del sector a través de las exportaciones.
- Calidad-Empresas dedicadas al sector confección prendas de vestir en Bucaramanga y su área metropolitana sean apetecidos por su alto valor agregado y variedad.

3.6. Medios de difusión

La estrategia que se dirige a los beneficiarios directos y a otros destinatarios generales abarca las siguientes líneas de actuación y herramientas de difusión:

- Web y Tecnologías de la Información
- Página Web Propia del proyecto
- Participación en Redes sociales
- Artículo publicado en la revista académica de la universidad y las que participen.

37. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
ACTIVIDADES	AÑO 2018-2019 EXPRESADO EN MESES																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	15	16	17	18	19	20
Fase I. Revisión Bibliográfica																			
Recopilación y análisis de información documental y bases de datos.	x	x	x																
fase II. Desarrollo de Instrumentos																			
Elaboración de instrumentos para recopilar información del sector objeto de estudio.			x	x	X														
Aplicación prueba piloto para validar instrumentos y ajuste de los mismos.						x	x	x	x										
Desarrollo del trabajo de campo según muestra tomada de la población para caracterizar.									x	x	x	x	x						
Sistematización y análisis de la información producto del trabajo de campo.							x	x					x	x					
Elaboración del documento de caracterización de las unidades														x	x				

productivas del sector de confección prendas de vestir																			

Fase III. Desarrollo del análisis																			
Definición de factores económicos y financieros y variables relacionadas con el análisis									x	X	x			x	x				
Análisis de variables relacionadas con los procesos de producción, sistemas de costos para relacionarlos con el desempeño financiero y la eficiencia productiva.										X	x				x	x			
Aplicación de la matriz de análisis de políticas.						x	x									x	x		
Desarrollo de la estimación de fronteras de producción para medir la eficiencia productiva y financiera								x	x										

Fase IV. Aplicación del análisis a las unidades observables.																		
Definición de escenarios para aplicar el análisis a casos particulares.										X	x				x			
Registro de inconsistencias para establecer acciones de optimización para minimizar errores sobre el análisis												X	x	x	x			
Discusión de resultados producto del análisis a unidades observables.															x	x	x	
Elaboración del documento final y defensa de la tesis.															x		x	x	x

3.8. Presupuesto

RECURSOS
REVISTAS ACADEMICAS
DOCUMENTOS DE INFORMACION SOBRE ASOCIATIVIDAD SECTOR CONFECCIÓN PRENDAS DE VESTIR
BLIBLIOGRAFIA DE AUTORES CON APORTE A LA ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD
CLUSTER

4. CONCLUSIONES

Con el desarrollo del documento y la investigación como tal se logra la recopilación de información en cuanto a identificación y caracterización de las empresas del sector Confección prendas de vestir que se encuentran legalmente constituidas, según informes de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y las entidades encuestadas con base a esta herramienta, de lo que se encuentra es un panorama de desactualización tecnológica, de marketing, y de idiosincrasia marcada hacia la producción tradicional; la mayoría de las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana del sector confección prendas de vestir le dan un crecimiento y desarrollo a la región por ser fuente generadora de utilidades en exportadores al sector prendas de moda infantil.

Se logró diagnosticar el estado actual de las empresas que pertenecen al sector Confección prendas de vestir de Bucaramanga y su área metropolitana, a través de la elaboración de una matriz FODA, encontrando bajas ventas, como es evidente por la pandemia, sin embargo, desde años anteriores la producción ya había entrado en desaceleración de las ventas debido a los diferentes cambios de la dinámica del tipo de cambio, y diferentes factores externos.

Por último, se logró proponer las mejoras administrativas y tecnológicas que van a lograr un crecimiento y posicionamiento para la mejora del sector confección prendas de vestir en Bucaramanga y el área metropolitana todo partiendo desde el conocimiento del entorno y las formas estratégicas de empresa grandes que han logrado sostenerse o han avanzado en años anteriores al robustecimiento de los negocios, por medio de aplicación de tecnología o apostándole a un mercado variado y preocupado por el medio ambiente. En este sentido las estrategias se diversificaron en aspectos de marketing, producción, política pública, entre otras.

5. RECOMENDACIONES

Es evidente la desaceleración y falta de dinamismo económico la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, para este sector que es golpeado por la piratería y la entrada masiva de productos chinos, es difícil competir, sin embargo, lo que ocurre con los déficits en este gran sector, afectará directamente al sector textil, en este sentido la recomendación principal que se dan es:

- Para estudios posteriores de este tipo se recomienda el uso de herramientas de análisis textuales para la obtención automática de información y variables, por la cantidad de información que debe recolectar, además, que facilita la construcción de indicadores, estrategias y planes de mejora según el estudio que se realizó al nivel de Bucaramanga y su área metropolitana.

- Creación y fortalecimiento de otros sectores, como el de la construcción o el turismo, de manera que se dinamice la economía y varié su foco de atención.

- La innovación, planeación estratégica y uso de tecnologías modernas son elementos fundamentales para el fortalecimiento de una empresa y su sostenimiento en el mercado.

- Es importante conocer y estudiar las teorías administrativas, económicas y tecnológicas existentes, estas aportan una mayor visión para emplear en el ámbito laboral y dan una noción más profunda en la construcción de estrategias de cualquier índole que favorezcan a las empresas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Estévez, R. (15 de febrero de 2013). *Ecointeligencia*. Recuperado el 27 de diciembre de 2019, de Las 10 definiciones ecointeligentes que debes conocer: https://www.ecointeligencia.com/2013/02/10-definiciones-sostenibilidad/

Ivancevich , J. M., & Lorenzi, P. (enero de 2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Revista Omnia, 13*(2), 158-184. Recuperado el 28 de diciembre de 2019, de https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (7 de noviembre de 2016). *Escuela europea de management*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de ¿Qué es innovación? Concepto, clasificaciones y plan de acción: http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/que-es-innovacion-concepto-clasificaciones-y-plan-de-accion

Alfonso, C. (2014). *La regulación en materia de emprendimiento en colombia: ¿letra muerta?* Obtenido de https://repositorio.uniandes.edu.co/

Arias Jimenez, F. (20 de enero de 2020). *El Colombiano*. Recuperado el 23 de enero de 2020, de https://www.elcolombiano.com/negocios/colombiatex-2020-en-medellin-PB12314847

Blázquez Santana, F. (enero-junio de 2006). *Biblioteca electrónica Scielo*. Recuperado el 23 de enero de 2020, de Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial: http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07.pdf

Blázquez, F., Dorta , J., & Verona, M. (2006). *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/

Cabrejos, D., & Mejia , K. (2013). *Mejora de la productividad en el área de confecciones de la empresa best group textil S.A.C aplicando la metodologia PHVA.* Obtenido de https://www.usmp.edu.pe/

Caffyn, S. (1999). Development of a Continuous Improvement Selfassessment Too. *International Journal of Operations & Production N. 11*, 1138-1153.

Cazau, P. (Marzo de 2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Obtenido de Universidad de estremadura : http://alcazaba.unex.es/

Centro latinoamericano para la INCAE, M. P. (junio de 2002). Diamante de la competitividad. *Procesos de fomento de clusteres sostenibles* (número 26). Recuperado el 28 de enero de 2020, de http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/4942

http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2017/Boletines_Perfiles_de_Expo._Empresas/Santander_-_Perfil_y_sofisticaci%C3%B3n_de_las_empresas_exportadoras.pdf

Congreso de Colombia . (2000). *Ley 590 de 2000.* Obtenido de https://docs.supersalud.gov.co/

Congreso de Colombia . (2002). *Ley 789 de 2002.* Obtenido de https://www.icbf.gov.co/

CONPES. (2008). *Departamento Nacional de Planeación* . Obtenido de https://www.sanidadfuerzasmilitares.mil.co/

Contreras Sierra, E. R. (julio-diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista pensamiento y gestion*(35), 152-181. Recuperado el 26 de enero de 2020, de https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión, núm. 35*, 152-181. Obtenido de https://www.redalyc.org/

Corte Constitucional . (2007). *Sentencia C-392/07*. Obtenido de República de Colombia : www.corteconstitucional.gov.co

Cruz, D. (2012). *Planificación estratégica .* Obtenido de https://www.eoi.es/

CVN. (24 de diciembre de 2018). *Centro Virtual de Negocios.* Recuperado el 3 de junio de recuperado 2020, de Noticias comercio exterior: https://www.cvn.com.co/empresas-de-confecciones-en-colombia/

DaimlerChrysler. (2005). Control estadístico de los procesos SPC, segunda edición. En DaimlerChrysler, *MANUAL DE REFERENCIA* (págs. 1 - 235). Alemania : Daimler Chrysler Corporation.

DANE. (2018). *Exportaciones junio 2018.* Boletín técnico, Bogotá. Recuperado el 20 de diciembre de 2020, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_jun18.pdf

Dominguez, J. (2004). *Estudio diagnostico para determinar los problemas principales que tiene la constructora de infraestructura hidráulica.* México: Instituto Tecnológico de la construcción.

Duque Pineda, L. F., & Camelo Diáz, P. N. (2017). *Estrategia de internacionalización para las pymes del sectortextil y confección en Bogotá.* Tesis de grado, Universidad de la Salle, Bogotá. Recuperado el 18 de diciembre de 2019, de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1086&context=finanzas_comercio

Echavarria, M. (2015). ZARA: Análisis de la estrategia empresarial. *Economia y empresa*, 23-30.

Edinburgh . (S.f). *Planificación estratégica .* Obtenido de https://www.ebsglobal.net/

Enciclopedia Britanica. (s.f.). *Innovación y Tecnología.* Articulo Académico, La Salle, Departamento de investigacion y transferencia, Bogotá. Recuperado el 27 de diciembre de 2019, de https://www.lasalle.edu.co/wcm/connect/9502706a-23a2-4bf5-9097-a3ab4d90e24d/innovaci%C3%B3n%2By%2BTecnolog%C3%ADa.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lVY2h08&CVID=lVY2h08&CVID=lVY2h08&CVID=lVXZOJL

Farias Iribarren, G. (26 de febreo de 2016). *Gabriel Farias Iribarren.* Recuperado el 3 de junio de 2020, de https://gabrielfariasiribarren.com/tendencias-globales-del-sector-textil-tercera/

fashionnetwork.com. (2015). *mx.fashionnetwork.com*. Obtenido de mx.fashionnetwork.com: https://mx.fashionnetwork.com/news/mario-hernandez-le-aplica-tecnologia-a-la-moda,922070.html

Fernández, M. (2001). *Gestión del Mejoramiento Continuo.* Obtenido de https://www.researchgate.net/

FORBES.CO. (13 de marzo de 2020). *https://forbes.co/*. Obtenido de https://forbes.co/: https://forbes.co/2020/03/18/red-forbes/emprender-en-epoca-de-coronavirus/

Galindo, M., & Viridiana, R. (2015). Productividad en Serie de estudios económicos. *México ¿Cómo vamos? Vol. 1* , 1-9.

Garcia, F. (2012). *Conceptos sobre innovación.* Obtenido de https://www.acofi.edu.co/

González, S., & Hernández, E. (2016). *mpactos indirectos de los precios del petróleo en el crecimiento económico colombiano.* Obtenido de https://www.redalyc.org/jatsRepo/1552/155243576004/html/index.html

Informa Colombia. (6 de agosto de 2020). Obtenido de https://www.informacolombia.com/quienes-somos/la-base-de-datos/

Jones, C. (2015). *The Facts of Economic Growth. .* Bureau of Economic Research.

Kotler, P., & Armstrong, G. (julio-diciembre de 2007). IMPORTANCIA Y CONCEPTO DEL POSICIONAMIENTO UNA BREVE REVISIÓN TEÓRICA. *Revista PERSPECTIVAS*(20), 105-114. Recuperado el 3 de febrero de 2020, de https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf

Levitán, S. A. (mayo de 2016). Productividad y política industrial en Venezuela y el Mercosur. *Revista cuadernos del Cendes, 33*(92). Recuperado el 5 de febrero de 2020, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082016000200004

López Bejarano, J. M. (10 de mayo de 2019). Camara colombiana de la confección. *Asiaticos quiebran al sector textil*. Recuperado el 27 de diciembre de 2019, de https://www.larepublica.co/economia/asiaticos-quiebran-al-sector-textil-camara-colombiana-de-la-confeccion-2860199

Lossada, M., & Robles, M. (2013). *Gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas.* Obtenido de https://webcache.googleusercontent.com/

Lozada Ramirez, R. S., & Sandoval Reatiga, I. D. (2016). *Aprovechamiento del TLC suscrito entre Colombia y Suiza para el sector de las confecciones.* Tesis de grado, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga. Recuperado el 16 de diciembre de 2019, de https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10575/RodrigoLozada-IvanSandoval-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martínez, F. (1987). *El metodo inductivo*. Obtenido de Universidad Autonoma de Nuevo Leon: http://eprints.uanl.mx/

Marve, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital, vol. 7*, 549-584.

Medina, J. (2010). Modelo Integral de productividad, aspectos. *Escuela de Adimistración de Negacios EAN*, 110-119.

Milton, C. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. *Perspectivas, núm. 20*, 105-114.

Ministerio de comercio. (06 de junio de 2019). *Ministerio de Comercio, Indutria y Turismo*. Obtenido de https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a

Mintrabajo . (s.f). *Resolución 2400 de 1979* . Obtenido de http://copaso.upbbga.edu.co/

Morales, C., & Masis , A. (2014). La medición de la productividad del valor agregado: Una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica. *TEC Empresarial Vol 8 Num 2*, 41-49.

Moreno, J. (2016). *Sector textil en colombia: un análisis de las importaciones y exportaciones entre los años 2008 a 2014*. Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/

Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare, vol. XV, núm. 1*, 15-29.

portafolio.co. (2017). *s://www.portafolio.co*. Obtenido de s://www.portafolio.co: https://www.portafolio.co/negocios/reciclaje-textil-comienza-a-abrirse-paso-en-el-pais-507674

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations.* The Free Press.

República de Colombia. (2004). *Agenda interna para la productividad y la competitividad: metodología.* Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/

Rodriguez, A. (1999). *Factores determinantes del crecimiento empresarial.* España: Universidad de la Laguna.

Salas, M. (8 de enero de 2015). *BBC Mundo*. Recuperado el 11 de enero de 2020, de ¿Por qué a China le interesa tanto hacer negocios en América Latina?: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/07/140714_economia_china_america_latina_msd

Semana. (26 de agosto de 2017). El drama textil. *Revista Semana*. Recuperado el 19 de diciembre de 2019, de https://www.semana.com/economia/articulo/cierre-temporal-de-fabricato/537670

Soto, C. (2012). *TEORIAS SOBRE EL MEJORAMIENTO CONTINUO - KAIZEN*. Obtenido de http://gide.unileon.es/

Suárez, F. (2009). *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua.* Obtenido de http://gide.unileon.es/

Suñol, S. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad*. Obtenido de https://www.redalyc.org/

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad, vol. XXXI, núm. 2*, 179-198.

Tolentino, A. (2004). New Concepts of Productivity and its Improvement.

Universidad Católica del Uruguay . (2015). *Tecnología* . Obtenido de https://ucu.edu.uy/

Universidad de Antofagasta . (2015). *Plan de mejoras.* Obtenido de http://www.uantof.cl/

Vergara Tamayo, C. A., & Ortiz Motta, D. C. (julio-diciembre de 2016). Desarrollo Sostenible: enfoques desde las ciencias economicas. *Revista Apuntes del CENES, 35*(62), 15-52. Recuperado el 2 de febreo de 2020, de http://www.scielo.org.co/pdf/cenes/v35n62/v35n62a02.pdf

Vizion, A. (2019). *¿Qué es la sostenibilidad empresarial y por qué es importante?* Obtenido de https://vizion360.xyz/

Informes oficiales de INEXMODA, datos y estadísticas del DANE, estudios del IMEBU y de la Cámara de Comercio de Bucaramanga) de este modo, la información obtenida fue de tipo cualitativo, resumida en la matriz de las fuerzas competitivas de Michael Porter.

http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/

http://imebu.gov.co/web4/centro-de-desarrollo-empresarial-progresa/

http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/
https://www.vanguardia.com/economia/local/textileros-locales-buscan-recuperacion-participacion-en-el-mercado-nacional-NA561852
https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/iteckne/article/viewFile/419/682

http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/5371

https://es.slideshare.net/NazariaAlvarezCalcina/industria-de-la-

confeccion?next_slideshow=1

https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Santander2015.pdf

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim19_produccion.pdf
file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/Dialnet-LaProductividadYCompetividadDeLaIndustriaDeConfecc-3724569.pdf

https://es.slideshare.net/DavidRuiz116/1-conceptos-basicos-asociatividad

https://www.look-go.com/co/search?q=desarrollo+sostenible

https://www.sectorial.co/informativa-textil-y-confecciones/item/361513-producci%C3%B3n-de-la-industria-nacional-ha-decrecido-10-3-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o