

PLAN ESTRATEGICO DE IMPULSO COMPETITIVO PARA LA ASOCIACIÓN DE
EXPOSITORES DEL TEJIDO ARTESANAL Y LA CONFECCIÓN EL MADRUGÓN

PINEDA CASTIBLANCO MARÍA ANGÉLICA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C.

2017

PLAN ESTRATEGICO DE IMPULSO COMPETITIVO PARA LA ASOCIACIÓN DE
EXPOSITORES DEL TEJIDO ARTESANAL Y LA CONFECCIÓN EL MADRUGÓN

PINEDA CASTIBLANCO MARÍA ANGÉLICA

Asesor de trabajo
ROCHA ALFONSO ANDRÉS

Trabajo de grado para optar por el título como
Profesional en Negocios Internacionales

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C.

2017

Nota aceptación

Nota presidente jurado

Nota jurado No 1.

Resumen

El presente trabajo de investigación consta de una descripción y análisis de la situación actual del sector textil en la modalidad mayorista en Bogotá, más específicamente en la Asociación de expositores del tejido artesanal y la confección el madrugón (Asoextarcom 2011), acompañado de una serie de propuestas de mejoras con énfasis en un fortalecimiento competitivo y estructural para la asociación en el ámbito del mercado nacional e internacional.

Para cumplir con el objetivo del proyecto, se cuenta con el apoyo y trabajo mancomunado de la asociación en cabeza de su representante legal, el señor Miguel Calderón, quien junto con sus colaboradores suministran la información pertinente del proceso, sumado a la visualización panorámica requerida que permiten establecer los pilares fundamentales en los que se sustenta el trabajo.

Se hace una investigación y estudio de la problemática actual del sector a nivel local junto la respectiva verificación la información proporcionada a nivel interno de la asociación, a través de adentramientos y consultas con los miembros activos (entrevistas, acompañamientos y encuestas), todo lo anterior con el fin de establecer estrategias que al llevarlas a su aplicabilidad se adhieran a las necesidades propias de los asociados, y de este modo mitigar el impacto de las neuralgias propias del sector para los comerciantes.

Por tanto, con la entrega de la propuesta estratégica se pretende una optimización generalizada en los procesos, políticas y cultura sistematizada de gestión para los asociados, siempre enfatizadas en el bienestar y fortalecimiento competitivo, junto con la disminución de las debilidades propias del comerciante y asociado de Asoextarcom.

Contenido

Introducción	6
Planteamiento del problema.....	8
Formulación del problema	9
Hipótesis	10
Objetivos.....	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos	11
Justificación	12
Marco referencial	14
Estado del arte.....	14
Marco teórico	17
Metodología	20
Capítulo 1: Caracterización del sector textil.....	21
Sector textil: análisis mundial.....	24
Sector textil: análisis nacional	25
Sector textil: análisis comercio internacional	27
Sector textil: análisis comparativo y propósitos.	28
Capítulo 2. Caracterización.....	31
Caracterización del entorno	33
Análisis de Asoextarcom	35
Capítulo 3. Estrategias de mejoramiento	42
Conclusiones y recomendaciones	49
Lista de figuras.....	55
Lista de tablas	56
Lista de anexos.....	57
Anexos	58

Introducción

La Asociación de expositores del tejido artesanal en Colombia (Asoextarcom) o más conocida popularmente como el madrugón de la carrea décima, es una asociación sin ánimo de lucro, con una trayectoria de más de 35 años en el mercado, reconocida como pionera a nivel nacional del madrugón (ofrecimiento y venta de productos de confección textil a la madrugada, enfocada hacia la adquisición del comerciante mayorista). Esta asociación fue instaurada en sus inicios por artesanos del municipio de Cucunuba, especializados en la confección de ruanas y cobijas, que buscaban la manera de acceder con sus productos a la capital de la república, y creyendo en la asociación como la gran posibilidad de competir y establecerse en la misma.

Actualmente Asoextarcom está constituida por más de 450 microempresarios de todas partes del territorio nacional, reunidos en función de comercializar todo tipo de mercancía confeccionada (jeans, camisas, buzos, ruanas, cobijas, pijamas etc.) los días miércoles y sábado en horarios de cuatro de la mañana a diez de la mañana, estrategia enfatizada en la venta de la producción de los días restantes de la semana (productos 100% nacionales). Actualmente la asociación se encarga de proporcionar herramientas al asociado para la creación de empresa a nivel estructural, financiero y contable, brinda a su vez charlas de motivación financiera y de inversión, dicta conferencias en cuanto a tipos de cliente, mercados objetivos y promoción publicitaria y finalmente se cataloga como el aliado estratégico ideal para su sostenimiento en el desarrollo de su actividad económica. Se puede decir entonces, que la asociación acompaña a sus miembros en la lucha competitiva en el sector, pues como es de conocimiento público, en la actualidad el sector textil pasa por un momento de crisis a raíz de múltiples factores como la competencia extranjera, la producción vanguardista, los precios bajos y la falta de políticas establecidas hacia la competitividad que se traducen en un decrecimiento comercial presente.

En referencia de lo anteriormente expuesto, surge la iniciativa por parte de la asociación de encontrar cuáles son las mayores problemáticas a las que se debe enfrentar el comerciante día a día y a estas una vez identificadas, asignarle una ponderación representativa respecto a su nivel de importancia. A partir de esta información paso seguido se plantea la posibilidad de crear un planteamiento de estrategias directamente relacionadas a mitigar y fortalecer a sus miembros, con el apoyo de profesionales que tengan el conocimiento suficiente para estructurar nuevamente el potencial competitivo de este segmento de la industria textil.

En este sentido y en concordancia con las necesidades propias del objeto de investigación, es pertinente señalar un breve itinerario del presente proyecto, que permita comprender la estructura coordinada empleada para dar una respuesta óptima a los requerimientos de Asoextarcom: En el primer apartado se puede encontrar la información estructural y la antesala a lo que se pretende generar a partir de la investigación, estableciendo los parámetros u objetivos generales y específicos en el desarrollo del mismo, las metodologías y referencias gubernamentales/ académicas acercadas a la situación problema, la justificación de los motivos que hacen factible y valedero el desenvolvimiento del plan de trabajo, donde se define la importancia tanto de la aplicación de los modelos como el rediseño de los procesos aplicados junto con los cuestionamientos que permitirán encontrar las claves al momento de ejecutar el plan de acción.

En el siguiente apartado se esclarece al detalle todos los factores que se interrelacionan a partir del desenvolvimiento de la actividad económica, y los efectos que entre sí se generan en términos nacionales, locales hasta llegar al impacto directo hacia a la asociación, también se presenta un compilado de la historia de Asoextarcom, el madrugón y el establecimiento del Gran San Victorino junto con la caracterización del caso y adicionalmente se muestran cada una de las herramientas empleadas en el propósito investigativo con sus respectivos resultados y análisis. Por último, se encuentra el apartado tres, en donde finalmente a partir de toda la información expuesta anteriormente, se presentan las conclusiones y estrategias que al final de ser utilizadas mitigaran en un alto grado porcentual la problemática propia de la Asoextarcom y sus asociados.

Planteamiento del problema

Colombia en los últimos años se ha preocupado por fortalecer la industria nacional a través de políticas que estructuren su potencial en el ámbito internacional, sin embargo si se hace referencia al sector textil en los últimos años, se puede visualizar una variación en déficit del 23% (apéndice- tabla) en representación comercial en el intervalo de tiempo del 2014 al 2016 respectivamente según (Centro de Comercio Internacional, 2016). Ahora bien, los expertos encasillan estas cifras desfavorables por causales externas como el comercio desacelerado y un mercado más competitivo, sumado a las ya conocidas problemáticas internas: demanda debilitada, altos costos de materias primas, mano de obra, fletes, energía, servicios públicos y gastos de mantenimiento (Portafolio, 2014).

En mención a lo anterior, es claro que la situación que atraviesa la industria de textil, repercute de forma directa en el equilibrio del gremio mayorista, siendo uno de los mayores expositores para el comercio de productos catalogados como tejidos, prendas y complementos de vestir de punto, fundamentalmente personificado en su margen de utilidad y representación principal en su nicho de mercado dificultando exponencialmente en efecto dómimo a todas aquellas agremiaciones dependientes que funcionan bajo estos parámetros categóricos. El gremio mayorista es quizás uno de los más afectados en contexto, pues las políticas de importación perjudican latentemente sus márgenes comerciales tal y como lo develan las cifras en cuanto su decrecimiento en la participación en las ventanas nacionales y regionales.

En la actualidad las Mipymes pertenecientes a la rama mayorista carecen de unión empresarial debido a que prevalecen los intereses particulares menospreciando los potenciales resultados que en conjunto se lleguen a conseguir; sumado a lo anterior también se identifican problemáticas productivas debido a la aplicación de procesos como por ejemplo en su logística, y metodologías de comercialización que se encuentran arraigados a costumbres rudimentarias que no fluyen con el mercado. En relación con las problemáticas internas del proceso empresarial, se encuentra como común denominador el empleo informal, las maquilas independientes y por último, pero no menos la falta de innovación que genera un escaso enfoque en la competitividad individual y colectiva en las referidas textiles, diseñadores, productores y comerciantes a nivel mayorista.

Formulación del problema

¿Qué variables estratégicas debe tener la asociación ASOEXTARCOM, para la mitigación de problemáticas actuales y la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales?

Hipótesis

A partir de la inserción e investigación de campo al sector objetivo, podrá identificarse con certeza las variables que dificultan el comercio en la modalidad mayorista de la industria nacional, brindando los pilares suficientes para constituir estrategias adaptables y eficientes en la reestructuración competitiva para Asoextarcom.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para Asoextarcom (Asociación de Expositores del Tejido Artesanal y la Confección el Madrugón) para promover el comercio de manera competitiva a nivel nacional.

Objetivos específicos

- Identificar la situación del sector textil y estado actual de la estrategia mayorista en el entorno Madrugón.
- Analizar las fortalezas y debilidades que posee actualmente Asoextarcom (asociaciones madrugón Bogotá) por medio de análisis de factores internos y externos.
- Estructurar las estrategias que generen competitividad en la asociación de expositores mayoristas.

Justificación

El sector textil tiene relevancia para la industria colombiana, si se tiene en cuenta que hace parte de su buena dinámica comercial y los altos niveles de empleo que confiere categorizado directamente en labores formales e informales; dicho sector está encasillado dentro del consumo masivo, y a través de los años su potencial ha tenido grandes variaciones relacionadas al comercio internacional sumado a los diferentes procesos productivos y tecnológicos. La elección del sector textil como foco investigativo se genera debido a la observación del gran aporte que este sugiere para la economía nacional y estructura social interna, en muestra se tiene que para el primer semestre del 2016, el sector cuenta con 450 fábricas de textiles y 10.000 de confecciones, que generan 130.000 empleos directos y 750.000 de manera indirecta (Inexmoda, 2016); en segundo lugar se toma en términos de investigación a los microempresarios fabricantes y comercializadores de la ciudad de Bogotá D.C. debido a la gran contribución como centro de distribución y confección en Colombia (Apéndice, Grafica 1), identificando que para el 2016 los principales centros se encontraban en las ciudades de Medellín con el 53% y Bogotá con el 40 % y el restante liderado por , Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga (Legixcomex, 2016).

Por los motivos ya mencionados, se toma como nicho de investigación a los asociados de Asoextarcom, quienes se posicionan como grandes microempresarios aportando de manera económica, social y cultural mediante la ejecución de sus actividades. La confección y diseño se ha venido segmentado periódicamente en diferentes categorías de producción, sin embargo, con el paso del tiempo se evidencia en el campo de acción y ejecución la falta de especialización y actualización departamental (cadena de suministros) que afecta de forma directa a los niveles competitivos, eslabón clave en el sostenimiento y permanencia en el sector a causa de la apertura económica, que cada vez aumenta más la notoria brecha de inequidad en cuestión de posibilidades para un comerciante con otro.

En la actualidad el sector textil mayorista es un generador directo e indirecto de más de 1850 empleos, tal y como se puede constatar en los reportes del centro de ventas (El Gran San, 2017), ejemplificado en un conjunto de comerciantes especializados en la producción y venta, lo que infiere a su vez pluralidad de personal a cargo de las diferentes actividades que se desglosan a partir del proceso de manufactura, transporte, comercialización y servicio postventa. Sin

embargo a lo largo de las últimas décadas los miembros pertenecientes a la modalidad del madrugón, vienen afrontando las dificultades propias del sector.

La variación en el margen de utilidad para los comerciantes ha generado un impacto importante en el desempleo para todos los actores interventores del proceso en mención, más específicamente, en la modalidad madrugón, donde se proveen más del 80% de los empleos de manera informal en el sector, ocasionando una inestabilidad para la ciudadanía dependiente y para esta industria en general, por tanto se halla la necesidad primorosa de una intervención directamente en términos de reestructuración política y estratégica que no solo fortalezca el producto textil nacional, sino a su vez le permita seguir a la sociedad perteneciente al mayoreo en Bogotá conservar sus medios de sustento.

Ahora bien, con el presente estudio se generarán estrategias que mejoren la competitividad actual de las microempresas que conforman la asociación de mayoristas (Asoextarcom) a partir del planteamiento de estrategias vanguardistas que direccionen sus esfuerzos a mitigar o disminuir la problemática ya expuesta; la idoneidad de la investigación genera un acercamiento real de la situación actual, brindando un panorama más amplio respecto a las falencias, dificultades, posibilidades y posturas que los protagonistas de esta modalidad de comercialización enfrentan en el normal desarrollo de su actividad.

Marco referencial

Estado del arte

Las empresas textilerías nacionales, aunque siendo promotoras de un sector de consideración de primera necesidad hoy en día presentan diferentes falencias, en inicio por sus márgenes de rentabilidad poco equiparables en evidencia de anteriores periodos; el análisis sobre este comportamiento comercial actual en las prendas de vestir se refleja para aquellos empresarios del campo que en inicio encontraron lineamientos y estrategias que aún después de tantos años tienen vigencia, sin embargo, actualmente ¿siguen brindando las mismas ventajas competitivas o son un estado de confort? Respuesta que en el último periodo del año se intenta descubrir al observar los resultados conllevados con la poca prevención de una instalación de un mercado externo.

A continuación, se genera una muestra de los resultados que anteceden a la investigación, donde se encontrará un avance relativo de la competitividad y la inmersión de estrategias por medio de análisis y los pilares necesarios a tener en cuenta para los microempresarios que conforman Asoextarcom.

Inicialmente en el ensayo “el sector textil en Colombia: ¿cómo ser más competitivos?” presentado por Andrés Gerardo Campos, se puede dilucidar una recopilación del contorno local e internacional del sector textil, resaltando sus nociones y su efecto real sobre la industria de los textiles, con el propósito de identificar medidas que tengan el debido margen de aplicabilidad, contribuyendo directamente a la mejora continua o al menos resaltadas las amenazas u oportunidades de mejora (Campos, 2014).

Ahora bien, en referencia neta a el territorio nacional, se presenta el comparativo del crecimiento en gestión de importación y exportación de la últimas dos décadas, y aunque es innegable que Colombia con el paso de los años ha conseguido incrementar su presencia en los mercados internacionales, también es pertinente denotar como el crecimiento de las importaciones son exponencialmente mayores, factor que (Campos, 2014) cree determinante a la hora de interpretar la creciente necesidad de las micro empresas por gestar nuevas estrategias que los permitan no solo tener mayor participación en las exportaciones nacionales, sino también poder permanecer competitivamente en el mercado nacional.

Este ensayo permite además extraer algunas de las causales de la acrecentada necesidad de las empresas pymes por encontrar la fuente de las dificultades inherentes en su entorno, que les impide una real permanencia en el mercado nacional e internacional. (Campos, 2014):

La importancia que guarda (Campos, 2014) a la hora de generar el plan estratégico para los asociados de Asoextarcom está en la definición y contexto del sector textil a nivel internacional, para de esta manera desglosar cuales son las problemáticas y el estado en general de los textiles nacionales, esto con el fin de concluir la necesidad de creación de potenciales estrategias que con su aplicación deriven en fortalecimiento competitivo y mayor margen de exportación frente al actual predominio importador.

En segundo lugar se tiene un acercamiento estratégico para empresas constituidas en la ciudad de Bogotá con fines comerciales textiles, el estudio se genera por medio de un pronóstico en relación a las variables internas de dichas empresas para encontrar cuales son los factores determinantes, que las perjudican o benefician, este proyecto se genera a partir de “Recomendaciones para la integración de la industria textil en la conformación del clúster” realizado por (Villamarin, 2012); el programa Clúster de la moda en la capital de la república, pretende asociar los múltiples interventores pertenecientes a la industria en cuestión (estratégico-económico), para estimular la creación de un entorno más amable en cuestión de cooperativismo donde la constante sea un canal conjunto, logrando potencializar competitividad a nivel internacional; dichos canales se facilitarían dentro de los objetivos de Asoextarcom debido a que el registro de las empresas ya se encuentran dentro del vínculo administrativo y podría generarse en pro de comercialización conjunta.

En tercer lugar se citan las “Estrategias de mercado para la competitividad del sector textil y de la confección” descritas por Estrategias de crecimiento (2006), dadas principalmente por la poca aptitud del sector textil y de confección que sugiere la acrecentada solicitud de generar iniciativas que contribuyan hacia su recuperación, reestructura y evidente progreso; es importante recalcar que las pocas compañías y empresas que han logrado mantenerse a lo largo de los años con paso firme a pesar de las variables desestabilizadores del mercado, han tenido como común denominador algunas estrategias direccionados a la evolución y adaptación de los recurrentes cambios y necesidades implícitas en su mercado objetivo, sumado a las dificultades propias del medio y en aras visionarias del internacional.

En el documento se utiliza como pilar fundamental en la explicación de la problemática de la compañía Original Mexican Jeans Co. elaborado por (Arroyo, 2015) la investigación tiene como enfoque el análisis del recorrido estratégico que eligió dicha compañía mexicana con el firme propósito de mantenerse en un estándar elevado de competitividad y mantener el proceso evolutivo para establecerse y ser reconocida como una compañía de carácter innovadora que tenga la posibilidad de brindar a todo cliente potencial el servicios que supera la satisfacción de sus necesidades. El estudio del caso mencionado se encuentra sustentado en la información obtenida por medio de la entrevista profundidad y minuciosa brindada por el gerente general de la compañía junto con el director de operaciones, adicionalmente de las notas apuntadas tras las visitas programadas y por último la recopilación de evidencia respecto a las políticas y decisiones que a lo largo de los años la empresa ha determinado necesarias para mantenerse en periodos de crisis puntuales. Los resultados de esta investigación muestran que OMJC es un caso de compañía exitosa resaltando su integración vertical, esto como resultados de múltiples reorientaciones estratégicas apropiadamente organizadas con los cambios presentados en el mercado a lo largo del tiempo y la extensión obligatoria de recursos para apoyar el gestar un cambio estratégicamente necesario. (Estrategias de crecimiento, 2006) indica que este re direccionamiento ha permitido a OMJC caracterizar su producción a una de costos bajos con estándares calidad y diseño básico, buscando como constante la bien denominada producción flexible ceñida a las tendencias frecuentemente fluctuantes a nivel internacional de modistería y predilección popular.

Para concluir entonces, este documento es la evidencia clara de un caso de éxito, en donde sobresalen posturas y sobre todo planes estratégicos frente a muchas de las metodologías empleadas. El caso de OMJC indica que una opción de las empresas del sector textil y de la confección es ajustar sus estrategias y desarrollar nuevas capacidades en respuesta a los eventos externos de su mercado. Para aquellas empresas que persisten en la estrategia de bajos costos como lo son las asociadas a Asoextarcom y no logran implementar los cambios requeridos por el mercado internacional pierden inicialmente competitividad antes los productores asiáticos que compiten en altos volúmenes de productos estandarizados de bajo precio, por lo que deben seguir planes estratégicos más estructurados y nuevas inclinaciones.

Marco teórico

La planeación estratégica consiste en inicio en la identificación de distintos particulares de origen interno y externo para la elaboración de estrategias; dicha planeación se vuelve indispensable en las iniciativas empresariales y hoy una de las herramientas para lograr competitividad. La estrategia en inicio se entiende como “el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro” (Pérez Porto & Merino, 2008, p 22). En la evolución del concepto surge un nuevo enfoque de estrategia, propuesto por Henry Mintzberg de McGill University (MINT, 1993), planteando que, aunque en gran medida la existencia de las estrategias nace bajo planificación, también se generan desde la organización en la carencia de un plan formal y evidenciándose como a respuesta a circunstancias no previstas, que en este caso Mintzberg constata como pensamiento estratégico.

En un modo práctico, las “estrategias están relacionadas con lo planificado y lo emergente”. (Burke & Thompson, s.f.). Por tanto, para poder construir la estrategia se debe tener en cuenta principalmente las “ventajas competitivas” factor que permite destacar como empresa o productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada.

En refuerzo del concepto estratégico se debe tener en cuenta la competitividad actual de Asoextarcom que se reflejan de mejor manera en las teorías competitivas de Porter y en las estrategias competitivas que son: “una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial” (Porter, Las estrategias competitivas, 1985), adicionalmente dichas estrategias competitivas se dividen en: Estrategia de Liderazgo en Costos, consiste en obtener un costo global inferior al de los competidores, en sí, una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. Estrategia de Enfoque, esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos, aunque no posea una ventaja competitiva general. Estrategia de Diferenciación, según Porter (1990), en la estrategia de diferenciación una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores, es decir, una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el

comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. Dicho esto y tomando en cuenta las estrategias actuales que tienen los asociados de Asoextarcom, se toma esta estrategia y el liderazgo en costos (tomando en cuenta solo la producción nacional) como base mixta en estrategias para su competitividad.

El proceso para la generación de estrategias se debe iniciar con la selección de las principales metas corporativas paralelamente realizando una retroalimentación de la misión, continuando con el análisis del ambiente competitivo externo e interno de la organización y entrelazada mente llevado al análisis operativo correspondiente para constituir la base de información para la creación y selección de las estrategias. Según (Burke & Thompson, s.f.). Se divide en dos factores: Etapa de formulación y Análisis del Entorno.

Teniendo como objetivo principal la obtención de la información que rodea la organización, incluyendo aquí las oportunidades y amenazas que se presenten en el entorno. Modelo conceptual cualitativo, que durante mucho tiempo a mostrado resultados es el esquema de Porter de las cinco Fuerzas que son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

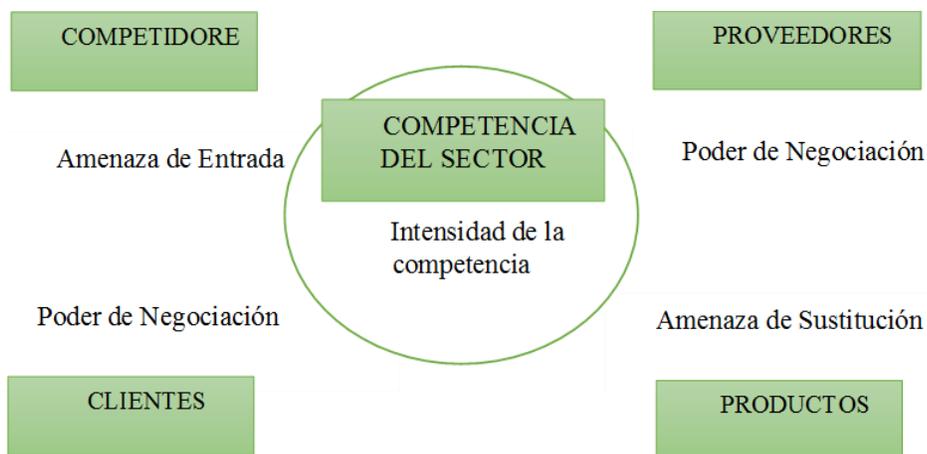


Figura 1 fuerzas de Porter. Recuperado de Michael Porter 1985 en la Ventaja competitiva.

Según (Porter, Las estrategias competitivas, 1985), si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma, lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente.

En observación con relación a los factores internos se identifican las fortalezas y debilidades que posee la compañía, relacionando nuevamente a Michael Porter con la Cadena de Valor de su

libro Ventaja Competitiva (Porter, Ventaja Competitiva, 1985) donde afirma también que no solo las empresas deben conocer sus cadenas de valor sino en adición sus proveedores y clientes; dicho lo anterior la esta propuesta de valor permite el análisis del costo de ejecución de las actividades, su crecimiento y relevancia estratégica.

En complemento de los factores internos y externos se referencia en las estrategias competitivas a Miller (1987) quien considera que la utilización por parte de la empresa de cuatro dimensiones básicas contribuye de forma significativa en la definición de estrategias y una estructura más apropiada. Estas cuatro dimensiones básicas son: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control del costo; a continuación, se resume los atributos competitivos a tener en cuenta en las Dimensiones Estratégicas planteadas frente a los ítems de los atributos competitivos, como:

- Innovación: En productos, procesos, Ingeniería de I+D y desarrollo de productos únicos.
- Diferenciación en marketing: Distribución de control, marketing agresivo e innovador, servicio al cliente, publicidad y promoción
- Amplitud: Variedad de clientes/mercados geográficos, amplitud del número de productos
- Control de costos: Control énfasis en el bajo costo por unidad, producción eficiente, alta utilización de la capacidad, bajo precio.

Todas estas herramientas y metodologías son utilizadas de forma sincronizada para formular estrategias con perspectivas a largo plazo, tomando en cuenta que subdividen en estrategias funcionales que crean valor y estrategias organizacionales que serán el dominante competitivo.

Metodología

La investigación es de carácter descriptivo con enfoque cualitativo, consiste en principio en la aplicación de un conjunto de fundamentos teóricos para la solvencia de problemáticas actuales que posee Asoextarcom, por medio de análisis y en restante el enlistamiento de estrategias.

En el enfoque cualitativo la inmersión inicial en el campo se genera a través del entorno del cual se llevará a cabo el estudio, identificando informantes que aporten datos y guíen la recolección de datos principalmente por medio de herramientas como entrevistas con complementación de un proceso observatorio. La metodología implementada se caracteriza por la descripción detallada de situaciones, personas integrantes de Asoextarcom y conductas observadas, para la definición y muestra de los datos obtenidos se toman las herramientas puestas (Apéndice- Figura2).

Las actividades se desarrollaron en los periodos comprendidos de agosto y octubre del año 2017, realizando de forma progresiva las siguientes actividades: 1 y 2 con antelación de los periodos comprendidos, el numeral 3 agosto 4 y 5 septiembre, y 6,7 y 8 en el restante del tiempo. Diagnósticos, recolección de información, para inicio de proyecto.

Planeación sobre enfoque de investigación, uso de instrumentos de investigación.

Elaboración de capítulo I

Elaboración de capítulo II

Elaboración de capítulo III

Revisión

Corrección y recomendaciones

Entrega – Sustentación.

Capítulo 1: Caracterización del sector textil

La industria textil está dedicada en principio a la fabricación de fibras, telas y productos de confección; dentro de los procesos se enuncian un número a gran escala de actividades que constituyen las diferentes áreas productivas necesarias para la elaboración de las prendas, constituyéndose desde los cortes, costuras, teñido, con el fin de la fabricación de prendas de vestir y accesorios. A continuación, se resume en detalle la segmentación innata en relación con los diferentes interventores del proceso.

PROCESO: Fabricación y comercialización producto nacional

RESUMEN

CANTIDAD TOTAL 16 actividades - 5 Agentes interventores

TIEMPO TOTAL: 4485 min promedio

ACTIVIDAD	SIMBOLO	TIEM	DIST	OBSERVACIÓN
1 Diseño de bocetos y moldes de colección		180	4	Creción por talla
2 Corte de piezas		120	2	
3 Zona de corte		20	1	
4 Espacion para union de piezas		60	2	
5 Filítear y detalles		45	1	
6 Accesorios		30	1	Verificación de accesorios por modelo
7 Area de Terminado		20	1	Corte de sobrante de hilo
8 Inventario de producción		15	1	Cumplimiento de orden y Stock
9 Empaque		30	1	Selección de acuerdo a la solicitud
10 Transporte al punto de Venta		120	IND	Agente Externo
11 Almacenamiento en punto		200		Agente asociado
12 Distribución Mayorista 1		1440	IND	
13 Almacenamiento en punto		45		
14 Venta a Minorista		1440	IND	
15 Consumidor Final		720	IND	



Figura 2. Manufactura y Comercialización. Procesos llevados a cabo para la elaboración de prendas (Propia Edición)

En el diagrama anterior se presenta una descripción de todo el proceso que ejercen las fábricas textiles concentrando gran parte de los eslabones productivos y confección que constituyen también el empaque y distribución mayorista de los asociados de Asoextarcom en su normal

desarrollo de la actividad económica; para generar un acercamiento más claro de la distribución actual en la que se desenvuelven los asociados, se relaciona la siguiente información.

El concepto del canal de distribución se establece como “el conjunto de organizaciones independientes que participan el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial” (Philip, p,300 2015), enfocado principalmente en empresas comercializadoras. Es de gran importancia mencionar que si es mayor el número de niveles se verá inmediatamente reflejado en el precio final al consumidor. Entre los canales más mencionados se encuentran los siguientes:



Diagrama

Figura 3 Mercados de Consumo. Canales de Distribución, tomado de Velazquez (2012)

En el caso exacto de las Mipymes que conforman la asociación Asoextarcom se encuentran dentro del tercer nivel debido a que en su gran mayoría su público objetivo es el comercializador mayorista sin embargo por tener ubicación y distribución en un punto al público se genera una distribución semi directa, relacionando al mayorista con la venta final al consumidor, representado de una mejor manera en la siguiente edición.



Figura 4 Canal de Distribución Mayorista (Propia Edición)

En análisis de lo anteriormente mencionado se infiere que, por contener menos interventores en el canal directo de distribución, los Asociados Mayoristas tienen la facultad y característica de poseer precios relativamente más bajos en el mercado, incluyendo a los productos similares que esté compone; dicha ventaja es relacionada por las actividades que ejercen dichos empresarios

independientes siendo parte fabrica, comercializador mayorista y minorista que genera la ventaja.

El sector textil a nivel mundial se considera un promotor de industrias independientes y sobresalientes; para realizar un análisis general de la situación actual del sector textil se realiza a continuación una matriz Dofa donde se identifican los diferentes factores que intervienen actualmente para su buen o mal funcionamiento.

Tabla 1

Matriz DOFA Sector Textil

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Identificación gubernamental de estímulos para el desarrollo productos con valor agregado, a través de sus propios análisis a los niveles de consumidores objetivos.	Falta de infraestructura, tecnología de punta. Genera: elevados costos de fabricación disminuyendo a su vez las utilidades necesarias para su sustento.
La industria comienza con la implementación de nuevos productos y procesos productivos que fortalecen sus oportunidades comerciales, productivas y márgenes de rentabilidad, adoptando modelos exitosos de otras latitudes.	Comparativamente las necesidades del sector no se encuentran del todo cubiertas por la carencia de mano de obra calificada en medio del proceso productivo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Reconocimiento internacional hacia Colombia por sus productos textiles en cuestión de calidad: Mayor inversión de capital externo. Min. de Comercio Industria y Turismo impulso en el sector textil y confecciones como proyecto de talla mundial: mayor participación en los mercados internacionales. Tratados comerciales en los que el país ha participado y se encuentran vigentes.	Fluctuación de la moneda local y extranjera. Crisis internacional sumada al declive de la demanda Global, contrabando e informalidad. Costos bajos en materia prima, mano de obra calificada y productos terminados que maneja en el continente asiático (China como mayor representante). Apertura de mercado para competidores de marcas establecidas.

Nota: Matriz DOFA de factores internos y externos del sector textil colombiano (Autoría propia)

Sector textil: análisis mundial.

Para realizar un análisis más profundo del sector, es necesario visualizar los países que lideran su producción y consumo, a continuación, se remiten ilustraciones globales que miden los valores en USD para el caso de exportaciones e importaciones. Evaluar por completo el sector textil en términos Internacionales requiere citar tres categorías aduaneras (Tabla 2) que comprenden las principales actividades desarrolladas por las Mipymes fabricantes y comercializadoras de dicho sector.

Tabla 2

Codificación Aduanera Textil

Código	Descripción
60	Tejidos de punto
61	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto
62	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto

Nota. Clasificación aduanera extraída de TRADEMAP (2017)

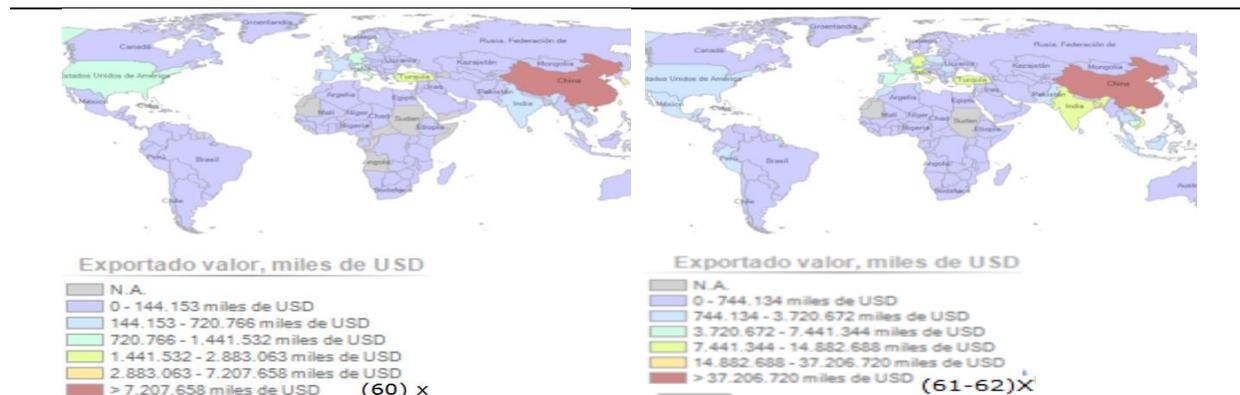
En la siguiente tabla se expone los países que integran la comercialización total o parcial de las prendas de vestir, se integran por medio de mapas para realizar un mejor análisis sobre las balanzas comerciales y partición sentada en las categorías del sector textil.

Nota: Autoría propia

Tabla 3

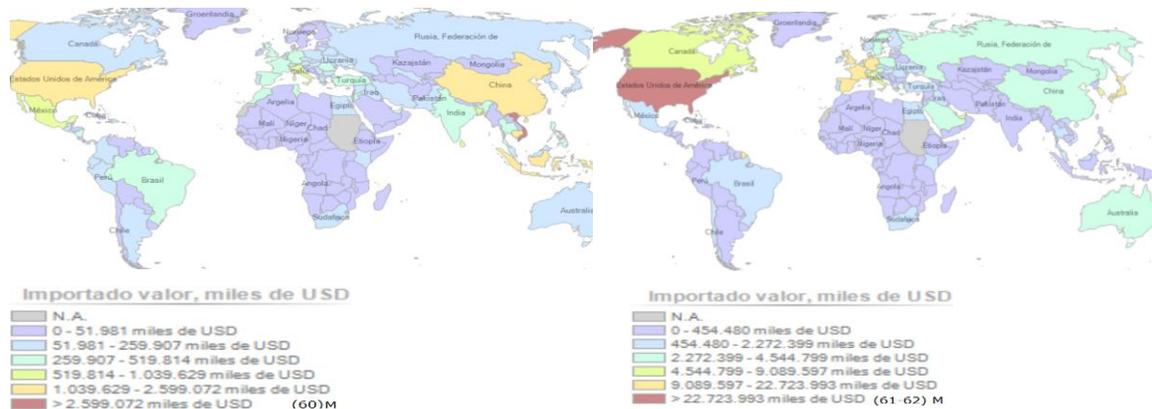
Países Exportadores e Importadores Sector Textil

Lista de los países exportadores



Dentro de los principales Países exportadores en las 3 codificaciones se encuentra China con exportaciones hasta de 37.206.720 miles de USD, seguido por India y Turquía para el caso de los códigos 61 y 62 por valores promedio de 14.882.688 miles de USD, Estados Unidos comparativamente en las 3 clasificaciones posee valores hasta 7.441.344, por último, dentro de los rangos sobresalientes para la codificación 60 Perú lidera en Latinoamérica con valores hasta de 3.720.622.

Lista de los países Importadores



Nota. Balanza comercial textil a nivel mundial, rescatado de ((ALADI), 2016)

Se puede observar que el liderazgo de importaciones lo lleva Estados Unidos, identificando que los valores otorgados frente a las codificaciones varían 20203 miles de USD, se analiza que el sector asiático sigue en el liderazgo debido inicialmente a los complementarios que se requieren para la producción total de los textiles.

Sector textil: análisis nacional.

En el caso del sector frente al mercado colombiano Cabrera (2013), afirma que: el sector Textil-Confección ha desempeñado un papel fundamental en la economía colombiana, gracias a su efecto sobre el empleo, la dinámica empresarial y el impulso de la industrialización del país. La relevancia que lleva consigo esta actividad del sector textil-confección de Colombia se reflejan por medio de cifras que Inexmoda (2016) expresa así:

- La producción nacional de telas es de 950 millones de m².
- Las exportaciones representan aproximadamente el 30% de la producción nacional.

- La cadena concentra el 10% de la producción industrial nacional, cerca del 6% de las exportaciones totales y el 13.4% de las ventas manufactureras de productos no tradicionales.
- El 24% del empleo manufacturero del país lo genera el sector textil confección.
- En medios de Producción: El sector incluye: cultivos de algodón, producción de telas, confección de prendas y comercialización.
- El sector textil-confección está compuesto por cerca de diez mil fábricas situadas en siete ciudades del país, principalmente en Medellín con un aproximado del 40%.

En complemento, la industria se encuentra enlistada de manera importante en el mercado mundial debido a su categoría de alta competencia y a su vez por alcanzar tan altos índices, en el caso Nacional: La tasa de crecimiento del PIB del sector textil-confección durante la última década ha presentado una mayor volatilidad frente a la tasa de crecimiento de la economía en general y la tasa de crecimiento del sector manufacturero (gráfica 1), la situación se refleja en el período comprendido entre 2009-2011, donde el sector pasó de tener un crecimiento negativo de -12,8% a crecer a una tasa de 7,5%, resultados muy por encima de la economía nacional (6,6%) y del sector manufacturero en su conjunto (4,7%). (DANE, 2014).

En análisis de los años comprendidos del crecimiento del PIB frente al subsector (Gráfica 1), se evidencia un crecimiento promedio según (SURA, 2015) del “3,4% para tejidos de punto y prendas de vestir, relacionando este porcentaje directamente en representación del 71,7% del valor agregado en el sector textil-confecciones” para los años analizados.

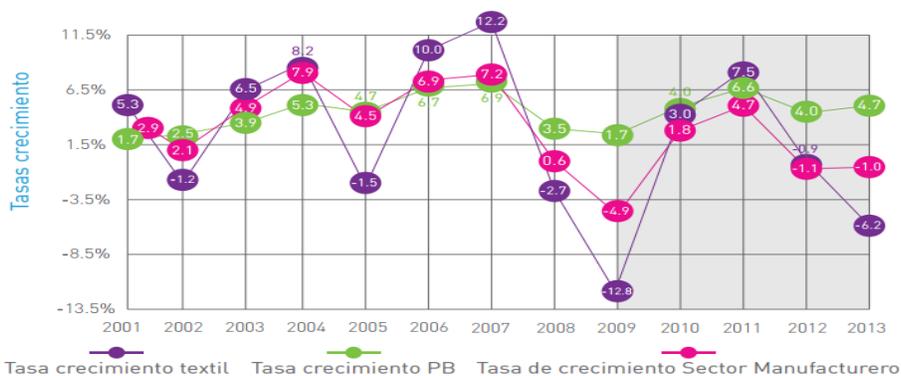


Figura 5 Crecimiento PIB textil confección-Crecimiento PIB. Realizado por DANE (2014).

A pesar de los grandes aportes debe tenerse en cuenta que los textiles y confección deben tener un avance constante debido a que “las tecnologías de los bienes de capital se difunden con rapidez y su uso tiende a generalizarse” (DNP, 2012), partiendo entonces que el desafío para dicha industria es realizar la diferenciación de los productos e ir encontrando nuevos mercados

que generen un mayor potencial de ingresos, conllevando a una necesidad principal de generar planes de contingencia.

Sector textil: análisis comercio internacional.

Para generar un acercamiento de los mercados potencialmente comerciales para Colombia se realiza una tabla comparativa (Apéndice I Tabla 4) frente a los mercados importadores y exportadores con relación al mercado textil Nacional. A continuación, se remite un resumen de los valores utilizados para la estimación de las ilustraciones.

Tabla 4

Resumen de la balanza comercial en Colombia

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia					
	Valor importado en 2012	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016
Producto: 60 TOTAL	124.763	120.656	161.098	132.271	125.944
<u>China</u>	73.352	63.440	105.059	84.189	79.207
Producto: 61 TOTAL	338.541	351.480	383.691	302.142	235.888
<u>China</u>	193.578	174.251	188.788	148.519	104.916
Producto: 62 TOTAL	356.929	389.112	404.032	339.826	267.649
<u>China</u>	233.279	221.226	220.605	186.992	143.025
Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia					
Producto: 60 Tejidos de punto	Valor exportado en 2012	Valor exportado en 2013	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016
Producto: 60 TOTAL	85.037	73.569	67.199	57.517	48.397
Ecuador	42.258	42.527	34.724	30.410	25.675
Producto: 61 TOTAL	296.403	254.715	208.701	173.220	157.731
Estados Unidos de América	86.453	99.578	77.801	74.860	73.731
Producto: 62 TOTAL	389.695	344.018	311.525	305.868	246.306
<u>Estados Unidos de América</u>	103.595	102.886	101.214	134.262	103.999

Nota. Datos tomados de cita de cita Trade Map ((ALADI), 2016)

Sector textil: análisis comparativo y propósitos.

El panorama actual del sector textil se encuentra en declive y por tanto la promoción internacional se encuentra en estado activo para los diferentes sectores que componen una parte importante de la balanza colombiana, para ser más precisa la investigación se encuentra que: en el último año en las exportaciones no minero energéticas presentan puntos negativos en lo que termina del año así: “a noviembre de 2016 US\$12.713,2 millones, es decir US\$1.192,2 millones menos que lo observado durante el mismo periodo de 2015 (-7,9%). Este comportamiento se debe principalmente a la disminución en las ventas de café (-13,8%), textiles y confecciones (-16,1%), ... y cosméticos y productos de aseo (-13,7%)” Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, 2017).

Se analiza que el segmento de los textiles y confecciones ocupan el segundo lugar de manera descendiente y negativa para el total de la balanza externa colombiana; dicho lo anterior se refleja en la siguiente grafica la totalidad de las exportaciones colombianas dadas durante el periodo de tiempo ejercido entre el 2010 y el 2016 de los sectores no mineros.

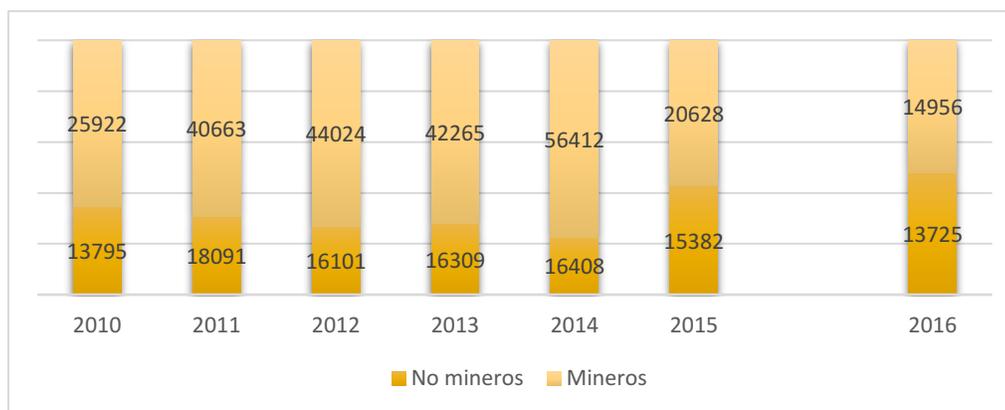


Figura 6 Comportamiento de las exportaciones colombianas 2010-2016 (Millones USD).

En vista de las cifras que para el año inmediatamente anterior se reflejan con respecto a la balanza semi equitativa, se genera un programa instaurado por el Mincomercio Industria y Turismo con el fin de incentivar demás sectores productivos no pertenecientes a los mineros en pro del crecimiento en las exportaciones, generando así programas y acuerdos para el mejoramiento de las estructuras administrativas internacionales; para el caso de los sectores textiles y confección se enumeran los siguientes puntos:

En la profundización del Acuerdo comercial entre Colombia y los países del Mercosur: Con Argentina y Brasil, se acordaron las reglas de origen para los sectores textil y confecciones en cuanto el pago de un arancel promedio del 13% al 0% una vez entre en vigencia el acuerdo. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, 2017)

Para la remoción de barreras de acceso a los mercados de Norteamérica, Europa y Asia, inicio de políticas complementarias como la “lista de escaso abasto” dicha por CITA (Comité para la implementación del Acuerdo Textil) y adicionalmente la eliminación de barreras de acceso a mercados de América Latina y el Caribe (MinCIT, 2017).

Durante el último periodo del año 2016, el Programa de Transformación Productiva acompañó a 934 empresas en iniciativas de Calidad, Productividad, Capital Humano y otros, con inversiones por \$9.000 millones.

Tabla 5

Sectores del PTP (Programa de Transformación Productiva)

12 SECTORES PRIORIZADOS Y TURISMO	
1	Cacao y sus derivados
2	Café y sus derivados
3	Cosméticos y aseo
4	Farmacéuticos
5	Soluciones para la construcción
6	Servicios (software, TI, BPO, KPO, ITO)
7	Confecciones y textiles
8	Frutas y derivados
9	Industrias del movimiento
10	Productos de panadería y molinería
11	Química básica
12	Petroquímico, plásticos.

Nota: Informe de impulso, tomado de MinTIC, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2017)

Este reciente apoyo e inyección de capital en la gestión competitiva, que incluye directamente el sector textil por parte de la nación, no obedece únicamente a las falencias con las que se enfrentan los comerciantes para mantenerse a flote a nivel local en el último tiempo. Los objetivos primordiales de instaurar políticas de apoyo a la industria nacional se dirigen básicamente en apalancar las posibilidades de ingresar al mercado internacional, en virtud de aprovechar finalmente cada una de las negociaciones comerciales y acuerdos vigentes que a la fecha se han quedado únicamente en el papel.

Pero para que esta inserción realmente sea posible es necesario una reestructuración que permita no solo mejorar las condiciones del producto nacional, sino hacerlo competitivo en factores como calidad, precio y diversidad en el contexto de oferta y demanda globalizado para su mercado objetivo. Dicho esto, entonces, se entiende que los comerciantes pertenecientes al sector textil, tienen la tarea de emplear los recursos suministrados en pro de superar las adversidades propias en su desarrollo económico nacional, para de esta forma buscar una nueva participación y oportunidad de crecimiento por medio del comercio internacional.

En la Tabla 12 (apéndice I), se presentan algunos de los tratados vigentes y de mayor relevancia en términos de confección que mantiene Colombia con diferentes países, con el fin de contextualizar las oportunidades que aún no han sido aprovechadas.

De la información presentada, se evidencia claramente las bondades y facilidades concedidas para la eventual posibilidad de incursionar en mercados internacionales para los productos de confección textil, pero dichos beneficios sólo son aprovechados por importadores para comercialización nacional. Explicación clara del notorio desnivel en términos de exportación e importación de textiles, pues no se cuenta con las fortalezas y competencias suficientes para estar a la par de la competencia sectorial. No obstante, la vigencia actual de los acuerdos en mención junto con la reciente política de interventoría y apoyo a la industria nacional permite contemplar la viabilidad de cumplir con los requisitos mínimos de competencia para establecer el producto nacional en el exterior, siempre y cuando se establezcan estrategias y posturas de cambio a partir de los ejemplos tangibles del comercio extranjero con sede en el territorio nacional.

Capítulo 2. Caracterización

Antes de realizar un análisis a profundidad de los factores positivos o negativos con los que cuenta Asoextarcom, es importante realizar un acercamiento y caracterización, para ello a continuación se remite un resumen general.

Tabla 6

Caracterización de Asoextarcom

<p>Reseña Histórica</p>	<p>San Victorino ejerce sus operaciones hace 30 años, desde sus inicios funciona como un centro de comercialización, el movimiento genera sus primeros inicios en hoy la llamada Plazoleta de la Mariposa; allí se institucionaliza las ventas los miércoles empezando a las 3.00 de la mañana hasta las 11.00am; se incrementa la oferta de confecciones de todo tipo durante los años de la crisis financiera en Colombia, con el aumento del desempleo, y teniendo en cuenta que existía un gran número de clientes acercándose a la plazoleta en los días de Mercado, haciendo que la nueva ubicación de los empresarios sea en los parqueaderos de la Décima con calle 11. Uno de los principales fundadores de “El madrugón” es el sr Miguel Calderón, quien crea el acercamiento con el C.C. Gran San Victorino. A través del tiempo la ubicación comercial se traza en las áreas comunes del centro comercial; debido a la gran afluencia de clientes, se toma la decisión de operar los días miércoles y sábados durante 11 meses del año y en diciembre todos los días, hasta el presente. En la Cámara de Comercio de Bogotá reposa desde el 24 de Julio de 1997 donde se constituye la entidad sin ánimo de lucro denominada: Asociación de expositores del tejido artesanal en Colombia Posteriormente el 8 de marzo de 2001 la asociación podrá ser identificada como ASOEXTARCOM</p>
<p>Misión</p>	<p>Promover, integrar, organizar, orientar a los microempresarios y comercializadores del tejido y confección de productos similares o complementarios que ejerzan la actividad económica dentro de Bogotá D.C. con el fin de planear, diseñar, promover, y ejecutar proyectos o programas que contribuyan al mejoramiento y</p>



desarrollo integral de los asociados a la presente organización y de sus familias, bajo estos preceptos se dará prioridad a las mujeres cabezas de familia, en cumplimiento de los objetivos de asociación, contribuyendo a la fomentación de nuevos empleos. (Asoextarcom, 2011).

El Madrugón

Los microempresarios pertenecientes a Asoextarcom son los que integran la estrategia comercial el “Madrugón”, que consta de la venta al por mayor de múltiples referencias textiles, en un horario poco habitual para esta actividad, que con el tiempo se ha consolidado como factor representativo de gran experiencia, calidad, respaldo y precios bajos, que ofrecen los fabricantes a través de esta gran vitrina comercial. Dicha estrategia es empleada los días miércoles y sábados a partir de la 4 am hasta las 10 am con **450 puestos** (Stand de venta); el horario en mención crea cierta exclusividad siendo atractivo para demás comerciantes locales y regionales (mayoristas y minoristas). Bajo el lema “La oferta de moda a precio mayorista más grande de Colombia”.



*Figura 7 Promoción Asoextarcom.
Tomado de (El Gran San, 2017)*

En el espacio mencionado anteriormente cuenta con más de 1.500 marcas para la promoción de todo tipo de prendas (lencería, formal e informal, jeans para mujeres, hombres y niños, calzado, ropa deportiva y accesorios).

Gran San Victorino

Ubicado en el centro de Bogotá en la carrera 10 con calle 10, hoy por hoy conocido como el Centro Comercial Gran San es promotor de grandes industrias textiles a partir de sus más de 700 locales y 450 puestos (exhibidos en los horarios dispuestos para el madrugón), 300 parqueaderos, amplias zonas de comidas y enfermería.

En mención el centro comercial Gran San es el lugar de comercialización de los ya citados microempresarios que componen Asoextarcom, siendo la primera plataforma especializada en el comercio mayorista que durante 20 años ha liderado el mercado no solo de la moda urbana sino también se ha convertido en el embajador de la industria de la confección colombiana con sede en la capital. (El Gran San, 2017)

Caracterización del entorno

El entorno que comprende el desarrollo de la actividad económica para Asoextarcom, se puede comprender claramente a través de una categorización en relación con el tipo de interacción que establecen los componentes con los asociados. Dicho esto, los principales actores que comprenden el entorno de los comerciantes de referencia se subdividen en 4 principales categorías representado en Stakeholders.

Tabla 7

Stakeholders de Asoextarcom

Categoría	Detalle	Descripción
	Ministerio de Turismo, Industria y Comercio	Que los miembros de la asociación tengan la capacidad de desarrollar sus estrategias comerciales por medio de las ayudas e incentivos que presta el Ministerio con el fin de aprovechar las exportaciones que realiza.
	Superintendencia de Industria y Comercio	Que los miembros de la asociación sean salvaguardados bajo los principios de la libre y sana competencia con respecto a los derechos de los consumidores del sector textil
<i>Entes Reguladores</i>	Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales	Que cada uno de los miembros de la asociación cumpla con sus obligaciones tributarias y aduaneras pagando de manera correcta y oportuna sus obligaciones sumado al cumplimiento de los parámetros al uso y comercialización de marcas registradas.
	Cámara de Comercio	Que cada uno de los miembros de la asociación se legalice y realicen registro de marca; además de hacer que sus productos se comercialicen legalmente.
	Ministerio de Trabajo	Que Asoextarcom y sus miembros asociados cumplan a cabalidad con el Código Laboral Colombiano con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores.

	Centro Comercial Gran San Victorino	Que lo asociados utilicen su espacio para desarrollar su actividad económica.
<i>Socios de Negocios</i>	Accionistas	Que Asoextarcom tenga fondos para cumplir con su objeto social y funcionamiento diario.
	Empleados	Desarrollar sus competencias laborales. Recibir una asignación salarial acorde con el mercado. Empleos: 6 Directos; 16.000 Indirectos
	Procolombia	Promociona las exportaciones de bienes y servicios en mercados con potencial, la expansión de las empresas colombianas y microempresarios textiles.
	Alquería	Proveer insumos de primera necesidad y accesorios para uso de confección
	Bodegaje	Generan facilidad para los asociados en el almacenaje de bultos (mercancía compacto), e infraestructura de los puestos, por medio de arrendamiento.
	Personal de Carga	Que todos los asociados dispongan de un servicio de transporte de sus mercancías en espacios reducidos.
<i>Sociedad Civil</i>	La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)	Que los miembros activos de la asociación reciban un servicio de asesoría en asuntos ambientales, de responsabilidad social, económicos, jurídicos y sociales, de comercio exterior, comunicaciones, capacitación y tecnología; junto con la generación de índices económicos y sociales para sano sistema de libre empresa.
	Miembros de la Comunidad del entorno	Personas y comerciantes que interactúan en el mismo entorno del asociado reciben beneficios indirectos.
	Propietarios Locales Gran San Victorino	Reciben beneficio bajo la comercialización textil indirecto tras el entorno que se genera a partir de las ventas de los asociados en la modalidad de madrugón

		TELEVISIÓN	PRENSA
		Caracol TV	El Tiempo
	Medios de	RCN	Portafolio
	Comunicación	City TV (Bogotá)	Publimetro
		Canal Capital	El Espectador
	Cliente Segmento		
	A	Mayoristas: Distribuyen a algunos minoristas	
<i>Grupo de Clientes</i>	Cliente Segmento	Minoristas: Venden el producto finalizado al cliente	
	B	en diferentes establecimientos comerciales	
	Cliente Segmento	Consumidor	
	C		

Nota: Los stakeholders que se evidencian son los que interviene de forma directa o indirecta en las actividades realizadas por los asociados de Asoextarcom. Autoría propia

Análisis de Asoextarcom

En análisis de la primera y segunda fuente se logra identificar las características principales de la asociación, con base en esta información se puede categorizar cuatro variables como lo son FDAD y se relaciona en la siguiente matriz Swot

Tabla 8

Matriz Swot asociados de Asoextarcom

Fortalezas	
1	Amplia trayectoria y reconocimiento de los clientes
2	Implementación de la modalidad mayorista de comercialización
3	Ágil rotación de inventarios
4	Control en los procesos internos de fabricación (calidad de productos)
5	Ubicación estratégica en sector dedicado al comercio textil en general
6	Ser partícipe de una Asociación de expositores, estructura empresarial gestada.
7	Baja importancia de los interventores en el proceso de producción y comercialización
8	Escogencia de referencias a la vanguardia (moda) a producir y comercializar
9	Apoyo y colaboración entre los asociados como medida de Proteccionismo

10	Canal de Distribución directo
	Debilidades
1	Elevados costos de Fabricación
2	Mano de obra no calificada
3	Similitud en referencias con la competencia
4	Falta de especialización sectorial
5	Falta de innovación implícita en los productos
6	Escases de publicidad
7	Mala utilización de los recursos financieros
8	Mínima inversión tecnológica
9	Punto de exposición de referencia saturado
10	Costos elevados de distribución
	Oportunidades
1	Productos de primera necesidad para consumidores potenciales
2	Reconocimiento de estrategias empleadas por la competencia
3	Reciente apoyo del gobierno nacional para potenciar la exportación
4	Crecimiento empresarial conjunto
5	Unión y apoyo entre comerciantes del sector
6	Contacto directo con el cliente potencial
7	Programa de Transformación Productiva del MinCit
8	Modalidad de venta Ecommerce
9	Acuerdos comerciales con bajo o arancel 0 para productos textiles/confección nacional
10	Implementación de nuevas políticas de apoyo a la Asociación.
	Amenazas
1	Clientela no fidelizada
2	Pluralidad de referencias anuales más clara
3	Competencia potencial cercana mercado chino
4	Acuerdos comerciales que estimulan la importación a bajo costo
5	Mercancía de contrabando en el mercado
6	La Fluctuación de la moneda local y extranjera
7	Apertura económica para competidores de marcas establecidas.

8	La informalidad presente en el sector
9	Guerra de precios desnivelada
10	Políticas Tributarias que afectan las organizaciones formales (IVA)

Nota: Autoría propia

Objetivos fortalezas-debilidades.

- A través del reconocimiento dentro del medio, por la figura de comercialización empleada ("Madrugón") emplear publicidad de difusión correspondiente a sectorizar más el foco de atención
- A partir del considerable movimiento y rotación de inventarios, distribuir parte de las utilidades en la optimización del proceso de distribución.
- En concordancia con los altos chequeos de calidad en el proceso, utilizar dichos análisis para la calificación del personal que interviene.
- De acuerdo con el sector escogido para el desarrollo de la actividad económica, replicar y utilizar las estrategias competitivas de la competencia que permita innovar en los productos ofertados
- Utilizar las bondades que la Asociación le brinda a sus miembros en cuestión de estructura e inteligencia financiera, con el fin de cimentar de mejor forma el manejo de recursos e inversiones.
- Hacer de la trayectoria y vigencia, una estrategia de negocio con los proveedores, con el fin de reducir los costos adheridos a la fabricación.
- Buscar en la moda, la selectividad que los productos al por mayor de la competencia no pueden ofrecer
- Utilizar de mejor manera el espacio en cuestión de organización y exhibición de referencias, por medio de apoyo entre asociados que les permita mancomunadamente mostrar de forma compartida su mercancía
- En referencia a la mínima cadena de participación de externos para el desarrollo de la producción y venta, invertir de mejor forma los recursos obtenidos, destinando un porcentaje a la innovación.

Objetivos oportunidades- amenazas.

- Al tener el beneficio de comercializar únicamente productos de primera necesidad, es posible segmentar las líneas de producción entre los asociados, que permita un reconocimiento individualizado frente a los productos ofertados
- Utilizar las modalidades de comercialización actuales, para imponer precios base que disminuyan potencialmente la participación en el medio de los competidores
- A partir del naciente apoyo del gobierno nacional para el surgimiento de las pymes, buscar una negociación que permita analizar la posibilidad de menores márgenes en políticas tributarias para el sector
- Unificar los esfuerzos individuales hacia un fortalecimiento estructurado por medio de la asociación, que permita tener los recursos suficientes para competir con marcas reconocidas del medio
- A partir del trabajo mancomunado entre asociados, buscar publicidad patriota que permita a través del nacionalismo una nueva estrategia competitiva.
- Por medio del contacto directo con el cliente potencial, instaurar herramientas y estrategias comerciales que permitan el reconocimiento inicial, y posterior establecimiento de acuerdos comerciales continuos que fidelicen dentro del mercado.
- Emplear debidamente el porcentaje monetario correspondiente otorgado por el MinCit, en el fortalecimiento de la asociación frente al mercado
- En un mercado saturado por la informalidad y contrabando, el empleo de nuevos medios de comercialización permitiría el sostenimiento de el margen de venta esperado como el E-COMMERCE
- Utilizando los convenios vigentes para la exportación del sector textil, se puede equilibrar el impacto de la fluctuación de la moneda, debido a que la variable de proveedor tomaría un papel ambiguo.
- A partir de nuevas inyecciones de recursos (todo tipo) a la asociación, se debe instaurar un producto de mayor calidad garantizada, de esta forma la informalidad no tendrá medios de competencia pareja.

Con base en la caracterización que se realizó en la matriz swot se realiza una matriz cuantitativa con base en las personas entrevistadas que identificaron el valor de ponderación de cada variable y también calificaron según la gestión estratégica que desarrollan en la actualidad.

En la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) con se realiza la ponderación donde se combinan las variables de Miller y Porter la calificación se toma de 1 a 4 donde 1 es donde no se contempla la variable 2 se contempla la variable pero no hay un plan estratégico 3 que hay un plan estratégico pero no hay un seguimiento y cuatro que hay un plan estratégico y hay un seguimiento.

Tabla 9

Matriz MEFE

Factores Externos	Valor (Ponderado)	Calificación (1-4)	Total ponderado
Competidores Imitan	0,09	2	0,18
Avance de la Tecnología	0,15	1	0,15
Diferencia menos importante para los compradores (presencia entre precio y diseño)	0,12	3	0,36
Demanda desaparece	0,17	1	0,17
Amenaza de Competencia	0,18	2	0,36
Proveedores (poder de negociación)	0,09	1	0,09
Amenaza de productos sustitutos	0,08	2	0,16
Variedad de clientes/mercados geográficos	0,12	2	0,24
	1	14	1,71

Análisis del ponderado

En los factores que corresponden al ámbito externo, la amenaza de competencia con una relevancia superlativa lidera el listado respecto a las demás variables, tomando en cuenta que su nivel de importancia aumenta de forma dependiente a través del factor de la

disminución de la demanda que es el segundo mayor valor ponderado, sin restar participación a factores determinantes como la preferencia en precio y no demás cualidades, liderazgo de costos, proveedores con poder y la escasas de clientes en diferentes mercados.

Nota: Autoría propia

Después de realizar un análisis de los factores externos de la asociación se analiza los factores internos representados en la Matriz MEFI basados en principio por los postulados con Porter y Miller basado en 17 parámetros para realizar el análisis general de la asociación la calificación al igual que la matriz anterior, se toma de 1 a 4 donde 1 es donde no se contempla la variable 2 se contempla la variable pero no hay un plan estratégico 3 que hay un plan estratégico pero no hay un seguimiento y 4 que hay un plan estratégico y hay un seguimiento.

Tabla 10

Matriz MEFI

Factores Internos	Valor Ponderado	Calificación (1-4)	Total ponderado
Administración basada en costos	0,09	2	0,18
Estructura organizacional estancada	0,01	3	0,03
Diferencia en segmentos disminuye	0,06	2	0,12
Aumentan ventajas de línea amplia	0,07	1	0,07
Innovación en productos	0,09	2	0,18
Innovación en procesos	0,09	1	0,09
Ingeniería en innovación de I+D	0,07	1	0,07
Desarrollo de productos únicos	0,05	1	0,05
Marketing agresivo e innovador	0,09	1	0,09
Servicio al cliente	0,04	2	0,08
Publicidad y promoción	0,06	2	0,12
Amplitud del número de productos	0,03	4	0,12

Énfasis en el bajo costo por unidad	0,07	3	0,21
Producción eficiente	0,05	1	0,05
Alta utilización de la capacidad	0,02	1	0,02
Bajo precio	0,08	2	0,16
TOTAL	1	31	1,70

Análisis del ponderado

Tras los resultados anteriormente expuestos, se denota que el ítem de mayor repercusión e impacto en la situación actual de los asociados corresponde a la Innovación en cada una de sus categorías. Sin embargo, comparativamente con la calificación correspondiente a las medidas ejecutadas al respecto, son las causales de menor atención presentada por parte de los comerciantes. Por otra parte, en la categorización correspondiente a los costos (administrativos/ producción/ comercialización) se puede encontrar una mayor atención por parte de los miembros de la asociación, aun cuando no se haya logrado contrarrestar del todo su efecto hacia la competencia del mercado. Ahora bien, respecto a los factores internos correspondientes al enfoque, diferenciación en producto y marketing, junto con la amplitud en la línea de productos y control de precios unitarios, se identifican fluctuaciones de menor peso frente a la respectiva participación y atención.

Nota: Autoría propia

Capítulo 3. Estrategias de mejoramiento

Tomando en cuenta las categorías planteadas por Porter & Miller para los factores determinantes en las estrategias competitivas, se relaciona para Asoextarcom las siguientes propuestas de mejora:

Estrategia de liderazgo de costos

Esta estrategia consiste en obtener un costo global inferior al de los competidores, junto con una calidad aceptable y una política de precios que contribuya en la obtención de volúmenes superiores de ventas. El alcance del liderazgo de costos no solo alcanza con una referencia interna, sino que además se requiere comparar la empresa con los que compiten en el sector textil mayorista.

Tabla 11

Estrategia 1

ESTRATEGIA: Especialización por parte de los asociados en una única línea.	
Alcance actual-justificación	Los comerciantes pertenecientes a la asociación han destacado en su mercado, por estrategias de bajos precios, sin embargo, durante los años han permanecido arraigados a costumbres de producción, que no les permiten ir de la mano con la industria y alcanzar a nivel interno los costos requeridos para competir. Es relevante evaluar que compitiendo con los precios más bajos sea el líder en costes, pues puede ser la disminución en porcentajes de utilidad los que sobresalgan
Análisis-propuesta	Respecto al costeo como variable interna y externa, se evidencia que es un factor determinante por su nivel de participación, tal y como se presenta en la ponderación correspondiente dicho ítem, teniendo en cuenta que en el mercado actual de confección ya no solo sobresale la exclusividad y calidad y en consecuencia un precio muy por debajo del promedio puede equiparar el mercado desligando al competidor. Por ende, la estructuración de mecanismos que permitan al Asociado encontrar un equilibrio entre

	<p>calidad, costo y precio resulta indispensable a la hora de prevalecer competitivamente en el mercado. Por ende, si se re direccionan los esfuerzos mancomunados por la elaboración y comercialización de variedades de productos hacia la especialización en líneas específicas, se podría con el tiempo garantizar la reducción exponencial en el costo generalizado en términos productivos y comerciales, que podría ser solventado inicialmente por los la estructura de ventas al por mayor.</p>
--	--

Nota: Autoría propia

Estrategia de diferenciación

Para lograr esta estrategia las empresas deben buscar ser únicas en su sector con dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Las empresas seleccionan uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. En esta estrategia se generan dos puntos que son: la diferenciación basada en las características intrínsecas del producto como calidad, diseño innovador, tecnología incorporada, grado de exclusividad y/o la potencialización de la imagen de marca mediante el empleo de técnicas de marketing. Para el alcance de esta estrategia es necesario evaluar las estrategias adoptadas por los principales competidores.

Tabla 12

Estrategia 2

ESTRATEGIA: Establecer herramientas de medición que permitan identificar las necesidades específicas de los clientes por producto.	
Alcance actual-justificación	La estrategia de bajos precios a grandes cantidades, ha sido la diferenciación que han tenido durante los años los empresarios pertenecientes a la asociación, sin embargo, para alcanzar a plenitud la competitividad estratégica es imprescindible prestar una evaluación a las necesidades latentes y futuras de los consumidores, determinando las preferencias de compra frente a estrategias de la competencia.
Análisis-propuesta	De acuerdo al grado de repercusión en el cumplimiento de los objetivos trazados por los asociados, para este caso se debe tener en contemplación la

	<p>posibilidad de extraer del nicho de mercado objetivo las características y necesidades implícitas buscadas en la adquisición de cada producto, para de esta forma no solo dar cabal cumplimiento con sus exigencias, sino lograr superar las expectativas del cliente, garantizando así la predilección por la oferta brindada, y de este modo categorizar la importancia ponderada..</p>
--	--

Nota: Autoría propia

Estrategia de enfoque

Para la generación de esta estrategia en las empresas, se requiere realizar en un segmento de sector o industria, generando un área de competencia menos generalizado. Es decir, que al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos, los microempresarios buscaran una ventaja competitiva en sus variables, aunque no posea una ventaja competitiva general; llega a ser el complemento de bajos costos y diferenciación realizando un enfoque en un proceso o necesidades específicas.

Tabla 13

Estrategia 3

ESTRATEGIA: Direccionar una reestructura procedimental que permita adaptar las líneas de producción actuales hacia una única y especializada línea de fabricación.	
Alcance actual-justificación	El enfoque que han generado los microempresarios ha sido el de establecer precios más bajos para usuarios mayoristas y un precio estándar para la compra unitaria, más aún no se logra tener un análisis específico de las necesidades sino general.
Análisis-propuesta	El enfoque por su parte está presente tanto en los factores internos como externos, y aunque su valoración ponderada no es de las representativas, intervienen directamente en aspectos como la desaparición de la demanda específica, la diferenciación segmentada entre competidores y en general en la estructura organizacional para los miembros de Asoextarcom en este caso. Por ende establecer parámetros de reubicación de enfoque objetivo, no solo permite encontrar mayores facilidades de acercamiento al mercado

	objetivo, sino a su vez estructurar mejor las actividades a desarrollar asegurando la asertividad procedimental.
--	--

Nota: Autoría propia

Innovación

La estrategia innovadora está basada en la introducción de nuevos productos o servicios que se consideran de gran importancia y transcendencia. El objetivo estriba en comprender y dirigir más productos, tipos de clientes, tecnologías y mercados. La introducción de productos innovadores no está inmerso exclusivamente a la creación de nuevos productos, sino que también ha de incluir la adopción y perfeccionamiento de otros ya existentes. Para alcanzar la innovación en el medio competitivo textil se plantean medios estratégicos diferenciadores entre la gran oferta existente de productos similares, para ello es necesario emplear nuevas técnicas de fabricación y de marketing; el personal de I+D juega un papel muy importante en la concepción y desarrollo de las innovaciones.

Tabla 14

Estrategia 4

ESTRATEGIA: Con la especialización como base estratégica, es necesario añadir complementos que permitan superar y alcanzar la satisfacción del cliente, a partir de la adición de valor agregado de las referencias producidas	
Alcance actual-justificación	La innovación de los asociados se reducido en grandes cantidades durante los últimos periodos, debido a que la inclinación productora se encuentra en las modalidades estandarizadas más no poseen actuales estrategias que planteen la diferencia en producto frente a su competencia.
Análisis-propuesta	En este punto se puede encontrar un gran atraso sectorial generalizado, teniendo en cuenta que las estrategias empleadas singuen manteniendo la misma línea, siendo completamente contradictorias con la definición misma de innovación. Tal y como se expone anteriormente, la metodología de producción, los productos en su concepción y bondades, junto con la estructura organizacional que en términos generales son factores que de ser

	<p>modificados mejorarían la situación actual del asociado en términos de valor agregado para el cliente, productos de mayor estatus, predilección y elección favorable, diferenciación competitiva, pero sobre todo mayor probabilidad de ampliación en márgenes utilitarios. Por tanto, la estructuración de estrategias de segmentación inclinadas a la renovación y mejora específica contribuiría directamente con un mayor alcance competitivo sectorial.</p>
--	---

Nota: Autoría propia

Diferenciación en marketing

Esta estrategia supone la creación de una imagen favorable para el producto a través de la publicidad, un buen servicio, una localización conveniente y un buen producto que es vendido a un *precio elevado*. Las empresas por medio de esta estrategia deben pretender conseguir la fidelidad o lealtad del cliente encontrando una necesidad concreta, a su vez se crea una imagen favorable para los productos a través de la publicidad, la segmentación del mercado y un precio de prestigio. La diferenciación en marketing se diferencia entre otros factores, por los elevados gastos en publicidad y la importancia atribuida a la imagen según Miller (1987)

Tabla 15

Estrategia 5

<p>ESTRATEGIA: Crear grupos tipificados por una misma línea de producto que permitan de la mano implementar publicidad por cada categoría de producción al menor costo posible.</p>	
<p>Alcance actual-justificación</p>	<p>La publicidad e imagen que han generado los asociados durante los últimos periodos se ha tercerizado a los medios de comunicación, que realizan la promoción principal sobre el establecimiento mayorista "gran san Victorino" por los madrugones allí ejercidos, más las empresas no han realizado publicidad de productos individuales, como tampoco en la promoción más que por medio de Voz a voz, ni en su distribución sosteniendo que el único medio de distribución se lleva a cabo en los</p>

	horarios ya establecidos y con culminación del proceso en entrega del producto de forma directa.
Análisis-propuesta	En cuestiones de Marketing, la ponderación asignada fluctúa de acuerdo al nivel de carencia e impacto que representa para los asociados, mas sin embargo la publicidad innovadora es sin duda el espacio más descuidado y quizás el más interviniente en términos de éxito en ventas. Por consiguiente, ampliar los canales de comunicación que trasmitan publicitariamente una imagen representativa de la asociación y sus miembros a de generar un mayor reconocimiento junto con un alcance más representativo. El empleo de publicidad individualizada por producto, seria de hecho una nueva oportunidad de lograr penetrar a mayor profundidad el mercado existente y lograr un potencial ingreso en otras superficies.

Nota: Autoría propia

Amplitud

Para lograr el alcance de dicha estrategia los comerciantes que ejercen su labor por medio de Asoextarcom deben extender del mercado que atiende en cuanto a variedad de clientes, amplitud geográfica o mayor número de productos. Para ello, es preciso seleccionar la gama correcta de productos, servicios, clientes y territorio, dicho esto se debe acompañar además por la estrategia ya mencionada de enfoque.

Tabla 16

Estrategia 6

ESTRATEGIA: Utilizando la imagen de la asociación (ASOEXTARCOM) acceder a nuevas oportunidades de mercado por una nueva estructura comercial: Exportaciones, E - commerce, proyectos públicos, entre otros.	
Alcance actual-justificación	Los comerciantes mayoristas han logrado aportar a la estrategia de amplitud un mayor número de productos de manera general, sin embargo, la gama de productos individuales se ha generado a la especialización de líneas lo que no permiten mayor amplitud. El estancamiento en clientes y

	territorio se genera debido a que su propuesta no se enfoca en la búsqueda de nuevos clientes sino solo la atención a ellos.
Análisis- propuesta	Con respecto a la amplitud, mayor diversidad en las líneas seleccionadas de producto junto con la consecución de nuevos clientes en otras latitudes es una variable mal enfocadas de acuerdo a la cultura que prevalece en los participantes del sector, tal y como se presenta anteriormente, el objetivo trazado nunca se a direccionado hacia una incursión seria en mercados extranjeras ni la pluralidad en modelos de referencias específicos. Desde luego la aplicabilidad de conceptos directamente relacionados con brindar mayor cobertura tanto de productos como de alcance, otorgaría la posibilidad posterior de aprovechar todas las ventajas propias del sector en términos de mercado y exportación.

Nota: Autoría propia

Generadas las estrategias necesarias para mejorar la competitividad de los asociados inmersos dentro de Asoextarcom, se genera con la ayuda de la junta directiva de la ya mencionada asociación un indicador que forme un porcentaje acertado de la efectividad del apoyo generado por ellos mismos para cada uno de los microempresarios que al día llevan a cabo sus actividades comerciales por medio de la organización. Dicho apoyo se llevará a cabo por medio de varios programas que realicen el incentivo para llegar a cumplir las estrategias más viables del programa, principalmente en inicio por capacitaciones que resuman el trabajo llevado a cabo en la investigación.

Misión: Generar el impulso de aplicación de estrategias para cada uno de los asociados pertenecientes a ASOEXTARCOM.

Aspectos relevantes de medición: Capacitaciones actuales tomadas por los microempresarios mayoristas.

Indicadores: Porcentaje de participación de los asociados en las actividades periódicas realizadas por Asoextarcom

Formula: Asociados que participan en las actividades propuestas/ total de asociados actuales x 100

Conclusiones y recomendaciones

El sector textil, en términos de representación económica, cuenta en medio del normal desarrollo de su actividad con variables fluctuantes, que no permiten un crecimiento representativamente sostenido. Aunque empieza a evidenciarse un apoyo inversionista nacional, aun la cultura y enfoque propio de los comerciantes imposibilita que se tenga la competencia necesaria para mantener a flote en el sector.

A través de un correcto proceso de fabricación (términos de costo y personal calificado), alistamiento de los y despacho de los productos se facilita la identificación y venta de los mismos reduciendo a su vez el tiempo de operación y detención de mercancías.

La preparación de la mano de obra, junto con el entrenamiento y compromiso de los comerciantes por mantenerse a la vanguardia, son factores decisivos para mejorar el proceso utilitario-competitivo de fabricación y venta en el madrugón para los asociados. Mediante procesos de capacitación y adiestramiento de los participantes en toda la cadena de la actividad económica, generando para Asoextarcom una estandarización procedimental que optimice los buenos resultados como constante.

El Madrugón como estrategia mercantil ha obtenido durante los años una estabilidad lineal, sin embargo, no posee un crecimiento entrelazado con los cambios del mercado, debido a que no son competitivos frente a otros productores y comercializadores.

En relación con la inserción directa desempeñada en todo el entorno en el que se desenvuelve la comercialización textil para los miembros de Asoextarcom, se puede afirmar que esta se encuentra en un proceso de transición hacia la madurez competitiva. Las herramientas en las que mayor énfasis se requiere son la mejora continua, la actualización procedimental, conocimiento de las posibilidades de expansión internacional, la publicidad y la estructura organizacional individual y mancomunada de los comercializadores.

Con relación a las propuestas de mejora se puede concluir que no es necesario hacer una gran inversión para encontrar grandes resultados que permitan el sostenimiento y expansión buscado, pues las herramientas para mejorar se encuentran dentro de las posibilidades adquisitivas de los asociados, teniendo en cuenta el reciente apoyo en términos de crecimiento por parte del apoyo instaurado por el gobierno nacional en cabeza del Ministerio de Turismo Industria y Comercio.

únicamente hace falta redistribuir el sentido de su aplicación. Por ello la viabilidad en su ejecución tiene un alto porcentaje de éxito.

Con un trabajo en equipo sumado a encaminar los esfuerzos para un buen desarrollo de la operación y venta, la actividad para el miembro de Asoextarcom se verá realmente mejorada y la insatisfacción competitiva y rentabilidad serán puntos que se verán atacados directamente por medio de la colaboración de la planeación y actividades propuestas por la asociación.

Referencias

- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2008,p 22). *Definicion.de*. Recuperado el 09 de 2017, de
 Concepto de estrategia: <https://definicion.de/estrategia/>
- (ALADI), A. L. (2016). *Estadísticas CCI*. Bogotá D.C.
- Arroyo, M. d. (2015). *Estrategias de mercado para la competitividad del sector textil y de la confección: caso de*.
- Asoextarcom. (2011). *asoextarcom*. Obtenido de www.asoextarcom.com/nosotros
- Burke, E., & Thompson, E. (s.f.). *Estrategia, organización y negocios*. Obtenido de Capítulo 1:
<https://www.inf.utfsm.cl/~lhevia/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>
- CABRERA, L. G. (Agosto de 2013). *DESEMPEÑO DEL SECTOR DEL SECTOR TEXTIL- CONFECCIÓN*. Obtenido de <https://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>
- Campos, A. G. (2014). *EL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA ¿Como ser más competitivos?*
 Ensayo, U Militar Nueva Granada, Bogotá . Recuperado el 09 de 2017, de
<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15ebfde44059a14c?projector=1>
- Centro de Comercio Internacional. (31 de 12 de 2016). *Trade Map*. Recuperado el 08 de 2017,
 de
http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|170|||TOTAL|||2|1|1|2|2|1|1|1|1
- Crecimiento, E. d. (2006). *Estrategias de Crecimiento en el sector Texttil y moda* . Barcelona.
 Recuperado el 15 de 09 de 2017
- DANE. (2014). *DANE.COM*. Obtenido de www.sura.com:
<https://www.sura.com/estrategiasComerciales/documentos/pdf/informeSectorial-sistemaModa.pdf>
- DNP. (2012). *DNP.GOV.CO*. Obtenido de
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Textiles.pdf>
- El Gran San. (2017). <http://www.elgransan.com>. Obtenido de
<http://www.elgransan.com/site/index.php/el-gransan>
- HernandesSampieri, R. (2010, pág 45.). *Metodología de la Investigación* (Vol. 5). MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA: Mac Graw Hi. Obtenido

de

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%205ta%20Edici3n.pdf

HILL, O. (1996). *ADMINISTRACI3N ESTRATEGICA*. Recuperado el 27 de 08 de 2017, de

<https://www.inf.utfsm.cl/~lheviasignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>

Hwang, K. y. (2005). *Strategic Thinking*. Recuperado el 2017, de uexternado.edu.co.

INEXMODA. (2016). *PORTAL INEXMODA*. Obtenido de

<http://www.inexmoda.org.co/Laferia/Datosdeutilidad/tabid/180/language/en-US/Default.aspx>

Inexmoda. (2016). *Producci3n del Sector*. Legixcomex.com. Obtenido de

<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-completo-estudio-de-mercado-sector-textil-confecciones-colombia-2012-actualizado-legisocmex.pdf>

Kluyver, C. A., & Henry Hwang. (2000). *Strategic Thinking: An Executive Perspective*. .

Obtenido de

<http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1611/1450>

Legixcomex. (2016). *www.legiscomex.com*. Obtenido de

<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-completo-estudio-de-mercado-sector-textil-confecciones-colombia-2012-actualizado-legisocmex.pdf>

Metodologia de la investigaci3n. (2008). *Metodologia de la investigaci3n*.

Miller. (1987). *Estrategias Competitivas*. (1. Adaptado de Roth y Morrison, Ed.) Obtenido de

<file:///C:/Users/MPINEDA/Downloads/Las%20estrategias%20competitivas%20y%20su%20importancia%20en%20la%20buena%20gesti3n%20de%20las%20empresas-2010.pdf>

Miller. (1987). *ESTRATEGIAS COMPETITIVAS*. (E. C. Monge, Ed.) Recuperado el 12 de 09 de 2017, de

<file:///C:/Users/MPINEDA/Downloads/Las%20estrategias%20competitivas%20y%20su%20importancia%20en%20la%20buena%20gesti3n%20de%20las%20empresas-2010.pdf>

- Min CIT. (2016). *Informe de Gestión 2016*. Obtenido de Sector Comercio Industria Turismo :
http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80220&name=Informe_de_gestion_sector_comercio_industria_y_turismo_2016.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT. (2017). Recuperado el 09 de 2017, de Informe de Gestión 2016:
http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80220&name=Informe_de_gestion_sector_comercio_industria_y_turismo_2016.pdf&prefijo=file
- MinTIC. (09 de 2017). *Comercio Exterior*. Obtenido de Acuerdos Vigentes:
http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes
- Philip, K. (p,300 2015). *Fundamentos de marketing*.
- Portafolio. (18 de 09 de 2014). *portafolio.co*. Recuperado el 05 de 08 de 2017, de
<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/textileros-vuelven-terreno-positivo-65510>
- Porter. (1985). *Las estrategias competitivas*. (E. C. Monge, Ed.) Recuperado el 09 de 2017, de
<file:///C:/Users/MPINEDA/Downloads/Las%20estrategias%20competitivas%20y%20su%20importancia%20en%20la%20buena%20gesti%C3%B3n%20de%20las%20empresas-2010.pdf>
- Porter. (1985). *Ventaja Competitiva*.
- Riveros, M. B. (2015). *Estrategia y Modelos Estratégicos*. Obtenido de investigación de estrategia del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva.:
<http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1611/1450>
- RODRIGUEZ, L. M. (2012). *DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS PARA LA PROPUESTA DE FORMULACIÓN ESTRATEGICA*. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co>:
<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4125/MoscosoLina2012.pdf?sequence=2>
- Sampiere, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de esup.edu:
https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

- SURA. (2015). *Sura.com*. Obtenido de <https://www.sura.com/estrategiasComerciales/documentos/pdf/informeSectorial-sistemaModa.pdf>
- TRADEMAP. (2017). <http://www.trademap.org>. Recuperado el 11 de 09 de 2017, de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.:
- http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Map.aspx?nvpm=3|170|||60||2|1|1|2|2|1|2|1|1
- Velazquez, E. V. (2012). Aliat.org. *RED TERCER MILENIO S.C.*, 88. Recuperado el 8 de 9 de 2017, de CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA:
- http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Canales_de_distribucion_y_logistica.pdf
- Vergel, C. (2016). *INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT*. Bogotá D.C.
- Villamarin, D. S. (2012). *Recomendaciones para la integración de la industria textil en la conformación de un cluster*. Rosario, Bogotá . Recuperado el 05 de 09 de 2017
- Warshaw, L. J. (S.f.). *INDUSTRIA DE PRODUCTOS*. Obtenido de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>

Lista de figuras

Figura 1 5 fuerzas de Porter. Recuperado de Michael Porter 1985 en la Ventaja competitiva. ...	18
Figura 2. Manufactura y Comercialización. Procesos llevados a cabo para la elaboración de prendas (Propia Edición).....	21
Figura 3 Mercados de Consumo. Canales de Distribución, tomado de Velazquez (2012)	22
Figura 4 Canal de Distribución Mayorista (Propia Edición)	22
Figura 5 Crecimiento PIB textil confección-Crecimiento PIB. Realizado por DANE (2014).....	26
Figura 6 Comportamiento de las exportaciones colombianas 2010-2016 (Millones USD).	28
Figura 7 Promoción Asoextarcom. Tomado de (El Gran San, 2017).....	32
Figura 8 Metodologías de Investigación.....	59
Figura 9 División de Stakeholders. Realizado por Vergel (2016).....	64

Lista de tablas

Tabla 1 DOFA Sector Textil	23
Tabla 2 Codificación aduanera.....	24
Tabla 3 Importaciones y Exportaciones sector textil	24
Tabla 4 Resumen de balanza comercial textil en Colombia	27
Tabla 5 Sectores Programa de Transformación Productiva	29
Tabla 6 Caracterización ASOEXTARCOM	31
Tabla 7 Stakeholders	33
Tabla 8 Matriz Swot.....	35
Tabla 9 Matriz Mefe.....	39
Tabla 10 Matriz Mefi	40
Tabla 11-17 Estrategias propuestas.....	42
Tabla 18 Total variación de Importaciones y Exportaciones sector textil.....	60
Tabla 19 Mercados Importadores y Exportadores de producto 60,61,62	60
Tabla 20 Acuerdos vigentes.....	61

Lista de anexos

Anexo 1. Total exportaciones e importaciones	58
Anexo 2. Distribución geográfica de la industria textil	58
Anexo 3. Metodología de la investigación.....	59
Anexo 4. Mercados importadores y exportadores productos 60,61 y 62.....	59
Anexo 5. Acuerdos Internacionales Vigentes	62
Anexo 6. División de Stakeholders	64
Anexo 7. Entrevistas	65
Anexo 8. Certificado	67

Anexos

Anexo 1. Total exportaciones e importaciones

Tabla 18

Total Exportaciones e Importaciones

Total de Exportaciones				
COD.	2014	2015	2016	
62	311.525	305.868	246.306	
61	208.701	173.220	157.731	
60	67.199	57.517	48.397	
Total	587.425	536.605	\$ 452.434	
Variación		2014-2015	2015-2016	2014-2016
		91,348683	84,314160	77,01987
		Total de Variación		252,682718
Total de Importaciones				
COD.	2014	2015	2016	
62	404.032	339.826	267.649	
61	383.691	302.142	235.888	
60	161.098	132.271	125.944	
Total	948.821	774.239	629.481	
Variación		2014-2015	2015-2016	2014-2016
		81,600112	81,303189	66,34349
		Total de Variación		229,2467951
		% de Variación		23,435923

Nota: Datos tomados de Trademap (2016). Propia edición

Anexo 2. Distribución geográfica de la industria textil

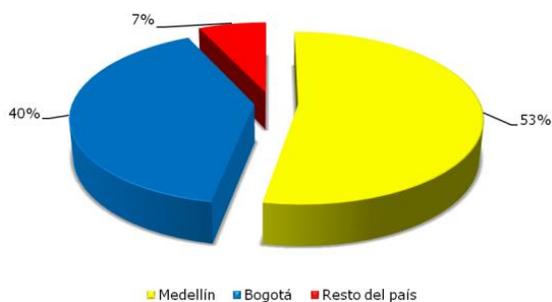


Figura 8 Distribución geográfica de la industria textil-confecciones en Colombia 2011, realizado por (INEXMODA, 2016)

Anexo 3. Metodología de la investigación



Figura 9 Metodologías de Investigación.

Anexo 4. Mercados importadores y exportadores productos 60,61 y 62

Tabla 19

Mercados importadores y exportadores productos 60,61 y 62



Los mercados proveedores para un producto importado por Colombia 2016

Valor importado, en miles de USD

- N.A.
- 0 - 792 miles de USD
- 792 - 3.960 miles de USD
- 3.960 - 7.921 miles de USD
- 15.841 - 39.604 miles de USD
- > 39.604 miles de USD

(60)



Los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2016

Valor exportado, en miles de USD

- N.A.
- 0 - 737 miles de USD
- 737 - 3.687 miles de USD
- 3.687 - 7.373 miles de USD
- 7.373 - 14.746 miles de USD
- > 36.886 miles de USD

(61)

Los mercados proveedores para un producto importado por Colombia 2016

Valor importado, en miles de USD

- N.A.
- 0 - 1.049 miles de USD
- 1.049 - 5.246 miles de USD
- 5.246 - 10.492 miles de USD
- 10.492 - 20.983 miles de USD
- > 52.458 miles de USD

(61)



Los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2016

Valor exportado, en miles de USD

- N.A.
- 0 - 1.040 miles de USD
- 1.040 - 5.200 miles de USD
- 5.200 - 10.400 miles de USD
- 10.400 - 20.800 miles de USD
- 20.800 - 52.000 miles de USD
- > 52.000 miles de USD

(62)



Nota: Comparación relativa entre los países comercializadores de prendas textiles. Ilustraciones tomadas de (TRADEMAP, 2017)

Anexo 5. Acuerdos Internacionales Vigentes

Tabla 20

Acuerdos Internacionales Vigentes

ACUERDO	BENEFICIO
<p>ACUERDO DE INTEGRACIÓN SUBREGIONAL ANDINO (CAN)</p> <p>“Desde 1966 con la Declaración de Bogotá y entró en vigencia el 16 de octubre de 1969 cuando el Comité permanente de la ALALC obtuvo la ratificación oficial del Gobierno de Perú, después de la de los Gobiernos de Colombia y Chile. En noviembre de 1969, Ecuador y Bolivia lo ratificaron y en 1973 Venezuela adhirió. Chile se retiró en 1976”.</p>	<p>100% libre de arancel para textiles y afines.</p>
<p>MERCOSUR</p> <p>“El Acuerdo de Complementación Económica N° 59 (ACE 59), que rige las preferencias comerciales de Colombia con Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, fue suscrito en el año 2004 y entró en vigencia en el 2005”.</p>	<p>Los miembros del Mercosur tiene arancel para los productos textiles y/o de esta naturaleza que oscilan entre el 40 y el 92% de preferencia arancelaria.</p>
<p>EFTA</p> <p>“El Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA), se suscribió el 25 de noviembre de 2008 y fue aprobado mediante Ley 1372 del 7 de enero de 2010”.</p>	<p>Según el tipo de producto textil, pueden contar hasta con el 0% de degradación por término de 10 años.</p>
<p>CARICOM</p> <p>“Con doce de los quince países del CARICOM, Colombia suscribió el 24 de julio de 1994, el Acuerdo de Alcance Parcial No. 31 sobre Comercio y Cooperación Económica y Técnica (AAP No 31), que entró en vigencia el 1° de enero de 1995”.</p>	<p>A partir del año 2002, 100% eximidos los productos textiles de aranceles.</p>
<p>TLC COLOMBO-MEXICANO</p> <p>“El Tratado del Grupo de los Tres (TLC-G3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó el 13 de junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995, mediante la Ley de la República de Colombia No. 172 de 1994. Posteriormente denunciado por Venezuela en el año 2006”.</p>	<p>Eximido el 100% de aranceles para textiles.</p>
<p>TLC COLOMBO-CHILENO</p> <p>“Acuerdo de Complementación Económica ACE24 suscrito el 6 de diciembre de 1993 y vigente desde el 1° de enero de 1994 mediante el decreto</p>	<p>Eximido el 100% de aranceles para el sector textil.</p>

2717 de 1993 complementado con el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones el 20 de enero de 2000 en Cartagena de Indias”.

TLC COLOMBO-CANADIENSE

“El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá, sus cartas adjuntas y sus entendimientos fueron suscritos en Lima, Perú, el 21 de noviembre de 2008, aprobado mediante la Ley 1363 del 9 de diciembre de 2009 por el Congreso colombiano”. Con el propósito de resguardar sus fuertes productivos.

Hay 3 diferentes tipos para los productos por parte de Canadá:
Sin arancel
Tato nacional
Régimen especial

ACUERDO DE COMPLEMENTACIÓN ECONÓMICA ENTRE COLOMBIA Y CUBA

“Entre Colombia y Cuba, está suscrito desde el año 2000 bajo el marco de la ALADI, el Acuerdo de Complementación Económica No 49, que entró en vigencia el 10 de julio de 2001”.

Eximido el 80% de aranceles para textiles.

TRIANGULO DEL NORTE

“Colombia, Guatemala, El Salvador y Honduras, iniciaron en junio de 2006 negociaciones para un Tratado de Libre Comercio el cual fue firmado el 9 de agosto de 2007 en Medellín Colombia, radicado en el Congreso colombiano en febrero 20 de 2008 quien lo ratifico el 3 de junio”.

Dependiendo el tipo de producto textil, la degradación arancelaria oscila entre el 5 y el 20%

Nota: Acuerdos comerciales internacionales vigentes al primer semestre de 2017. Tomado del MinTIC, Comercio Exterior (2017). Realizado por autoria propia

Anexo 6. División de Stakeholders



Figura 10 División de Stakeholders. Realizado por Vergel (2016)

Anexo 7. Entrevistas

Entrevista Asoextarcom

La Asociación de expositores del tejido artesanal y la confección el Madrugón se encuentra domiciliada en la Avenida Jiménez, No. 10-21 oficina 509 en la ciudad de Bogotá D.C., sector catalogado como el centro de la capital, hace más de 18 años. Para comprender más a fondo el contexto propio, se buscó establecer un canal de comunicación con el fundador y actual representante legal, el señor Miguel Ángel Calderón, con el fin de encontrar desde este enfoque visual las responsabilidades y dificultades que debe superar la asociación para poder mantenerse.

1. ¿Hace cuánto se encuentra inmerso en el sector comercial?
2. ¿Con que fin fue constituida la asociación?
3. ¿Cuántos miembros empezaron al momento de constituir la asociación y con cuántos miembros cuentan hoy en día?
4. ¿Se ha fomentado este espacio para estructurar estrategias que estén encaminadas a fortalecer a los asociados frente al sector? ¿Cuales?
5. ¿Puede usted acusar cuales son las principales dificultades en cuestión de comercio que afrontan los miembros de la sociedad actualmente?
6. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que posee actualmente la asociación?
7. ¿Cree usted como representante Legal de la asociación, que tendría en consideración potenciales estrategias sugeridas en pro de elevar los niveles competitivos a la hora de comercializar, enfatizadas en un estudio minucioso del contexto actual del mercado?

Entrevista Sr. David Zthu

En el desarrollo del presente trabajo se han mencionado algunas de las problemáticas más representativas con las que día a día se enfrenta la industria Textil nacional, en su firme propósito de mantenerse y prevalecer en el mercado.

En los últimos años se ha evidenciado que porcentualmente uno de los factores de mayor responsabilidad en las dificultades propias para el producto nacional, es el hecho de competir indirectamente con un coloso internacional de la manufactura y fabricación en volumen, claramente ejemplificado con el arribo de comerciantes en búsqueda de economías atractivas y así mismo la apropiación de nuevos mercados. Por lo expuesto anteriormente y en aras de esclarecer más ampliamente el panorama de las prendas extranjera en contexto, se determinó prudencial buscar hacer contacto con un representante de la competencia internacional, que compitiera bajo los mismos parámetros y en el mismo

sector de Asoextarcom, con la única salvedad de tener mercancía de nacionalidad ambigua. Tras empezar la necesaria búsqueda de un representante de los comerciantes extranjeros en el centro de la ciudad, se evidencia que con el paso del tiempo su presencia en nuestro país se ha arraigado con mayor fuerza, y entre tantos potenciales ejemplares, fue seleccionado el señor David Zthu, chino de origen, pero con nacionalidad colombiana, que puede considerarse como un firme representante del cruce cultural en el ámbito comercial, con sus más de 10 años de permanencia en Colombia.

Señor David Zthu

1. ¿Hace cuantos años reside en nuestro país?
2. ¿Hace cuánto se dedica a la actividad comercial?
3. ¿Cuál es su concepción cultural del término mayorista?
4. ¿Qué ventajas encontró en la capital de la república frente a otras ciudades más representativa en el sector textil como Medellín?
5. ¿Ve usted en la industria nacional una competencia real?
6. ¿Cuáles son las mayores oportunidades y amenazas según su percepción?
7. ¿Cuáles considera usted que son sus ventajas frente a los textiles colombianos?
8. ¿Cuáles han sido sus estrategias de adaptación y competitividad para mantenerse en el mercado nacional?

Entrevistas Asociados

- ¿Cuánto tiempo lleva usted desempeñándose en el sector de comercio textil mayorista?
- ¿Hace cuánto tiempo pertenece a Asoextarcom?
- ¿Considera usted que al ser un miembro activo de la asociación tiene algún tipo de ventaja competitiva dentro del sector frente a comerciantes externos?
- ¿Considera usted que por ser miembro de la asociación actualmente, a podido superar con mayor facilidad las crisis presentadas en el sector?
- ¿En su tiempo como miembro activo, a sido participe de la gestación y/o implementación de estrategias competitivas?
- ¿Actualmente piensa usted que el sector mayorista está pasando por tribulaciones? de ser así, menciona algunas de las causas más representativas.
- ¿Si tuviera la potestad de hacer un cambio en la asociación, cual seria y por qué?

Anexo 8. Certificado



Señores

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
UNIAGUSTINIANA
Plan Estratégico Competitivo
La Ciudad

Referencia: Proyecto Plan Estratégico Competitivo.

Por medio de la presente certificamos que la estudiante MARIA ANGELICA PINEDA CASTIBLANCO, identificada con cedula de ciudadanía numero 1.030.671.176 expedida en Bogotá perteneciente al programa de Negocios Internacionales, ha entregado a totalidad el proyecto "PLAN ESTRATEGICO PARA ASOEXTARCOM" en la competitividad a nivel nacional con proyección internacional.

Cordialmente,



MIGUEL ANGEL CALDERON PAEZ
Representante Legal

Avenida Jiménez No. 10 - 21 Oficina 509, Bogotá - Colombia

TEJIENDO EL FUTURO DE UN PAÍS