



MAESTRÍAS

PROYECTO DE GRADO



unab

Universidad Autónoma de Bucaramanga

POSGRADOS

Análisis de las estrategias de internacionalización en empresas del sector de prendas de vestir en el departamento de Santander.

**Diana Milena Yáñez Vargas
Juan Sebastián Lizarazo Guerrero**

**Director: Gustavo García Cediel.
Codirector: Pedro Fernando Delgado.**

**Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
Maestría en Administración de Empresas**



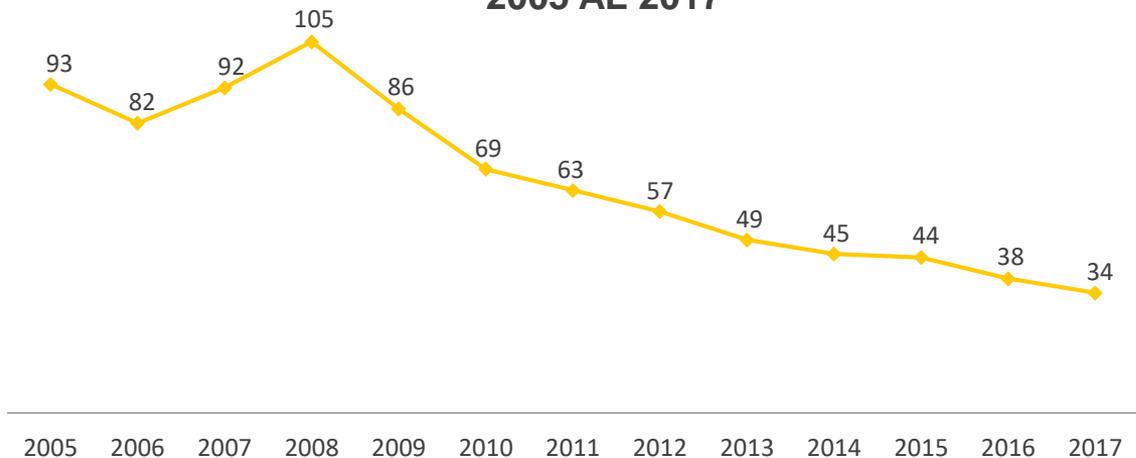
MAESTRÍAS



Problema

Baja participación en el proceso de internacionalización de las empresas del sector de prendas de vestir en el departamento de Santander

**EMPRESAS EXPORTADORAS EN SANTANDER
SECTOR PRENDAS DE VESTIR
2005 AL 2017**



Fuente: Empresas exportadoras en Santander - Sector prendas de Vestir.

Nota: Recuperado de: Autores.

Justificación.



- En el 2017 Santander presento 84.029 Empresas activas.
- 11.227 empresas de industrias Manufactureras
- 407 empresas realizaron exportaciones durante el 2017.
- 34 Empresas exportaron prendas de vestir.
- + 15 Tratados de Libre Comercio.

Fuente: Compite 360, Cámara de Comercio de Bucaramanga y Ministerio de Industria y Turismo.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las estrategias que permiten a las empresas santandereanas del sector de prendas de vestir lograr mayores niveles de internacionalización?



OBJETIVOS

Objetivo General

Formular estrategias de internacionalización para promover las exportaciones en las empresas del sector prendas de vestir del departamento de Santander.



OBJETIVOS

Objetivos específicos:

- ✓ Analizar el comportamiento y crecimiento de las exportaciones de las empresas del sector de prendas de vestir en Santander del año 2005 – 2017.
- ✓ Caracterizar empresas en Santander que realicen procesos de internacionalización en el sector prendas de vestir.
- ✓ Analizar las estrategias implementadas por las empresas en Santander en el sector de prendas de vestir para el proceso de internacionalización.

ESTADO DEL ARTE.

Año	Autor	Teoría
1976	Hymer	Plantea que para lograr la internacionalización en una empresa era necesario tener una ventaja competitiva (bajos costos de producción, diferenciación de productos)
1977	Johansson	El modelo Uppsala plantea un procedimiento por etapas mediante un recorrido donde se adquiere experiencia y aprendizaje a medida que se realizar actividades comerciales permitiendo disminuir la incertidumbre en el proceso de internacionalización.
1991	Jordi Canals	Plantea que la cualidad mas importante para el proceso de internacionalización es la competitividad mediante un proceso evolutivo de crecimiento

ESTADO DEL ARTE.

Año	Autor	Teoría
1996	Vernon	Teoría ciclo de vida en el modelo de internacionalización (introducción – crecimiento – madurez – declive)
1998	Yip y Monti	La teoría Way station se basa en la teoría uppsala, agregando fases previas al proceso de exportación (motivación-planeación estratégica-investigación de mercados)
1999	Lam y White	El proceso de internacionalización es una evolución secuencia que transcurre con forme al tiempo y las experiencias obtenidas.

ESTADO DEL ARTE.

Año	Autor	Teoría
2000	Pan y Tse	Plantean la importancia de elección del modo de entrada al mercado internacional de acuerdo a su capacidad de inversión.
2005	Larrinaga	expone la internacionalización como una estrategia de crecimiento la cual a través de su transformación interviene sobre la cadena de valor y en la estructura empresarial
2006	Grant	Expone que la internacionalización como estrategia general da una fuerza impulsadora que cambia drásticamente el entorno competitivo de los negocios creando nuevas oportunidades para la incursión en el mercado para el avance de este independientemente si es una empresa pequeña o grande.

METODOLOGIA

Método de investigación

- El método de investigación es de carácter cuantitativo, ya que la información se obtuvo de una encuesta la cual contenía categorías numéricas.
- La técnica utilizada corresponde al método descriptivo ya que permite obtener información precisa y detallada para identificar las estrategias que han desarrollado las empresas del sector.

Población y muestra

17 empresas del sector prendas de vestir realizaron proceso de exportación durante el 2017

La muestra es de 16 empresas del sector prendas vestir en el departamento de Santander, obtenido mediante una muestra probabilística con muestreo aleatorio simple

Instrumentos de recolección de datos.

Se aplicó un cuestionario con 12 preguntas de selección múltiple, preguntas con escalas tipo Likert y pregunta dicotómica.

Procedimientos de aplicación de los instrumentos

- Selección de las empresas del sector prendas de vestir del departamento de Santander que realizaron exportaciones en el año 2017
- Acercamiento con las empresas seleccionadas objeto de investigación
- Visitas a las instalaciones de las empresas
- Aplicación del instrumento.

Análisis de datos

Recolección y análisis de datos.

Presentación de los resultados de la investigación.

RESULTADOS OBTENIDOS

La finalidad de nuestro primer objetivo es exponer de manera general una visión entorno a los resultados de los siguientes ítems, abordando desde el ***contexto nacional en exportaciones totales, desarrollo del sector prendas de vestir y como los diferentes planes de desarrollo*** han influido en la internacionalización de las empresas.

- La evolución de las exportaciones totales no ha sido estable pero se ha mantenido con puntos de éxito dentro de los cuales los años 2014 y 2017 han sido los más altos.
- El proceso de compensación después de la inestabilidad del petróleo del 2014 al 2015, ha sido gradual y no se ha conseguido llegar a los mismos niveles de exportación de los años anteriores.

RESULTADOS OBTENIDOS

- La industria textil y confección en Colombia aporta el 20% del empleo industrial, representando el 1.4% del PIB y el 10.75% del PIB manufacturero, dinamizando la economía colombiana permitiendo ser uno de los mercados con mayor atractivo en el extranjero.
- Colombia representa el 3,6% de las exportaciones del sector textil y confección a nivel mundial, china con 30,7% y la unión europea con el 26,8% son los dos principales países y baluartes en este mercado tan competitivo.
- Desde el 2008 hasta la fecha se ha presentado un declive en las empresas exportadoras de prendas de vestir, donde el punto mas alto fue 105 y el mas bajo es en 2017 con 34.



RESULTADOS OBTENIDOS

- Santander cuenta con una ubicación geográfica que favorece su integración comercial con importantes regiones del país.
- El departamento al 2017 fue posicionado como la tercera región mas competitiva en todo el país.
- En los planes de desarrollo de los últimos años se evidencia la creación lineamientos que incentivan el comercio internacional mediante estrategias comerciales y tributarias, las cuales no han tenido el impacto esperado, ya que los gobiernos ha tenido como prioridad otros temas coyunturales.

RESULTADOS OBTENIDOS

Caracterización de las empresas sector prendas de vestir.

Tamaño de la empresa	Experiencia	¿Qué producto (s) han exportado?	Destino de la exportación	% de las ventas de proceso de internacionalización
70 % pequeñas empresas	13 años	prendas de vestir para niñas, bebe y ropa deportiva	Estados Unidos, Ecuador, Panamá, Puerto Rico, Costa Rica, Italia y Brasil	Entre el 30 al 40% de sus ventas totales.
20% Medianas empresas	30 años	prendas de vestir para niñas y niños	Estados Unidos, Ecuador, Panamá, Puerto Rico, Chile e Inglaterra	Más del 41% de las ventas
10% microempresa	10 años	prendas de vestir para niña	Ecuador, Costa Rica y Panamá	Entre el 11 al 20% de las ventas

RESULTADOS OBTENIDOS

Objetivo tres

Todas las empresas escogen la exportación como fase inicial para la internacionalización, dado que se presentan condiciones optimas en negociación y tiene menos riesgo e inversiones requeridas.

Todas las empresas encuestadas (10) se encuentran en la primera etapa que es únicamente de exportación y en donde no se presenta una evolución cíclica conforme con el tiempo y las experiencias obtenidas.

Las empresas buscan la internacionalización con el objetivo de encontrar nuevos mercados y un crecimiento económico, ya que en Colombia el sector se encuentra saturado y el posicionamiento ha venido decayendo.

Del total de empresas encuestadas menos del 50% realizo algún tipo de actividad investigativa o estudio de mercado

Pan y Tse (2000) plantea en donde a partir de niveles se decide el modo de entrada que se elegirá para realizar la internacionalización.

Lam y White (1999) contemplan el proceso de internacionalización, como una evolución secuencial de fases conforme transcurre el tiempo

Larrinaga (2005) habla de la internacionalización como una estrategia de crecimiento con el objetivo de crear un compromiso basado en el conocimiento.

Teoría Way Station, factores planeación estratégica, investigación de mercados y la selección bajo un equilibrio entre la empresa y la información disponible del mercado objetivo.

RESULTADOS OBTENIDOS – OBJETIVO GENERAL

Internacionalización iniciando por exportación

- Según Lam y White (1999) es una evolución secuencial de fases conforme transcurre el tiempo y aumentan las experiencias obtenidas.
- Crear un “Programa de apoyo” mediante grupos focales y talleres que permitan dar una base sólida para aquellas empresas que cuentan con el potencial.
- Internacionalización con la exportación dada su baja inversión y mínimos riesgos.

Crecimiento a nuevos mercados

- El modelo de Jordi Canals introduce la necesidad del pleno conocimiento del entorno externo (mercado, estructura de la industria) e interno (estrategia empresarial).
- Establecer un estudio sobre los mercados, los productos y la industria para lograr identificar posibles ventajas competitivas.
- Implementando la mejora del proceso de macroruedas que den facultad para un seguimiento en el inicio – maduración – proceso final de todo el desarrollo de la exportación de todas las empresas participantes.

Desarrollo de producto

- Definir portafolio de productos a exportar.
- Acuerdos comerciales con el cliente.
- Cambios necesarios que se requieran para cumplir con los acuerdos pactados.
- Condiciones de acceso (certificaciones y otros requerimientos)

Apoyo de entidades publicas o privadas

- Búsqueda de recursos económicos en empresas privadas a través de compra de acciones, alianzas estrategicas, nuevos socios o inversionistas y por ultimo creditos bancarios.
- Crear gremios con acciones efectivas junto a las camaras de comercio que permitan una unión un acercamiento con el gobierno nacional para que dentro de los planes de desarrollo aliviane cargas tributarias – entre otros.

Competitividad

- Definición final de la estrategia competitiva en el mercado para establecer la forma de cómo se va a incursionar.
- Productos a bajo costo – altos volúmenes de producción – diseños – calidad.

CONCLUSIONES

- ✓ Se pudo obtener información de diferentes tamaño de empresas permitiendo ver cual ha sido la dinámica del proceso de internacionalización para cada una de ellas.
- ✓ Los empresarios del sector son sensibles para brindar información de la experiencia del proceso de internacionalización que han realizado y no contempla la cooperación entre empresas del mismo sector para realizar negocios de gran volumen.
- ✓ El principal factor determinante para iniciar el proceso de internacionalización ha sido el mercado saturado.
- ✓ Se evidencia baja participación de las microempresas del sector en los procesos de internacionalización.

CONCLUSIONES

- ✓ Las empresas mantienen su modelo de internacionalización a través de la exportación.
- ✓ Para la economía del departamento el sector de prendas de vestir generar el 5.6% de empleo ocupado el tercer lugar.
- ✓ Se requiere asesoría y acompañamiento a los empresarios interesados en iniciar un proceso de internacionalización.
- ✓ Los esfuerzo de las diferentes entidades esta focalizados en el desarrollo de emprendimiento e innovación.

RECOMENDACIONES

- ✓ Realizar articulación interinstitucional para el desarrollo de los programas de internacionalización del sector.
- ✓ Crear estrategias de territorio que estén enfocadas a los sectores productivos de la región y brindar un permanente acompañamiento a los empresarios en el proceso de internacionalización.
- ✓ Realizar estudios de mercado para el sector prendas de vestir con el propósito identificar nuevos mercados y nuevos productos a exportar
- ✓ Mejorar las líneas de crédito con tasas flexibles y obtener algunos beneficios tributarios para las empresas exportadoras

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). Nuevas Empresas en Santander 2017. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2018/constituidas%20Santander%202017.pdf>
- Confecámaras. (2017). Creación de empresas en el país aumentó 7,6% al mes de septiembre. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/558-creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-7-6-al-mes-de-septiembre-3>
- Grant, R. (2006). Dirección estratégica. Madrid: Civitas. Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R.(2006): Dirección estratégica.
- Hymer, S. H. (1976). *International operations of national firms*. MIT press.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2017). Informe de Gestión 2016 Sector Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/39/informe_de_gestion_del_sector_comercio_industria_y_turismo
- Moreno, J. P. (2016). *Sector textil en Colombia: un análisis de las importaciones y exportaciones entre los años 2008 a 2014*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Pan, Y. Y Tse D. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554.

Porter, M. E., & Perez, M. A. D. L. C. (1996). *Ventaja competitiva*. Compaqma Editorial Continental.

Sánchez, A. (2013). Sector textil y confección en Colombia. retos y oportunidades. Recuperado el octubre de 2013, de Inexmoda.

Universidad del Rosario. (2016). *Índice Departamental de Competitividad*. Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/contenido/Publicaciones/IDC-2016/>

Vernon, R. (1992). International investment and international trade in the product cycle. In *International Economic Policies and their Theoretical Foundations (Second Edition)* (pp. 415-435).

Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2).

ANEXOS – LISTADO DE EMPRESAS

Razón Social	NIT	Acción
AMAYA BAUTISTA DARIO	91209321	No participaron
DISENOS SLEEPING BABY LIMITADA	800185099-4	se realizo la encuesta
PRODITEXCO S.A.	890212492-1	se realizo la encuesta
CREACIONES BORDINO LIMITADA	890207660-0	No participaron
MIS BORDADOS LTDA.	890208164-3	se realizo la encuesta
MIGUEL MEJIA Y COMPAÑIA LIMITADA	890209128-2	No participaron
NILZA LIMITADA	890206766-8	se realizo la encuesta
C.I.J&C S.A.S	804017265-6	se realizo la encuesta
ESCOBAR RODULFO	12111323	No participaron
ROBLES NINO CARMEN	63298382	se realizo la encuesta
AMISIA S A S	900795919-9	se realizo la encuesta
CONFECCIONES MARACUARIO LTDA	890205964-5	cerrada
BABIES DREAMS E.U.	900280010-9	No se encontro
SANDOVAL MARTINEZ RAUL	91200911	se realizo la encuesta
MONSALVE GARCIA MAURICIO	91513042	se realizo la encuesta
EON GROUP S.A.S	901022597-8	se realizo la encuesta
CASTRO PENARANDA ALIX ADELA	63318291	No se encontró



ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRESAS DEL SECTOR PRENDAS DE VESTIR EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER.

Esta encuesta es realizada por Diana Milena Yáñez Vargas y Juan Sebastián Lizarazo Guerrero estudiantes de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

El siguiente cuestionario se realiza con el fin de obtener una recopilación de datos sobre las empresas Santandereanas en el sector de prendas de vestir que han realizados procesos de internacionalización o exportación para analizar el desarrollo de este tipo de procesos; Cabe resaltar que el manejo de información brindada por cada una de las empresas colaboradoras se mantendrá de manera confidencial y solo será usado con fines académicos.

Nombre de la Empresa:		NIT:
Sector:	Subsector:	Nº Empleados:
Dirección:		Teléfono:
Nombre entrevistado:		Cargo:
Desde que año exportan:	Países destino:	
Descripción producto (s) que exportan:		

1. ¿Con cuál de las siguientes actividades inició su empresa el proceso de internacionalización?

- a. Exportación
- b. Franquicia
- c. Intermediarios
- d. Punto de venta

2. ¿A través de que canal se generó el contacto para realizar su proceso de internacionalización?

- a. Ferias especializadas
- b. Rueda de negocios
- c. Intermediarios
- d. Recomendación

3. ¿Cuál factor determinante se tuvo en cuenta para pensar en el proceso de internacionalización?

- a. Mercado saturado
- b. Capacidad instalada
- c. Posicionamiento de mercado
- d. Acuerdos comerciales

4. ¿Cuál de las siguientes actividades de internacionalización actualmente realiza su empresa?

- a. Exportaciones
- b. Licencias o franquicias
- c. Intermediarios
- d. Punto de venta

ANEXOS

5. De las siguientes afirmaciones relacionadas con el proceso de internacionalización seleccione si está de acuerdo o en desacuerdo teniendo en cuenta su experiencia

AFIRMACIONES	CALIFICACIÓN				
	1 - Totalmente en desacuerdo.	2 - En desacuerdo.	3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	4 - De acuerdo.	5 - Totalmente de acuerdo.
a. La ventaja del producto ofertado fue aprovechada sin cambios en el país destino.					
b. En el país destino existe una empresa que ofrezca productos con características semejantes a las ofertadas.					
c. Se realizaron modificaciones en el producto para ser ofertado en el país destino.					
d. La empresa realizó una investigación del mercado potencial del país destino.					
e. La empresa conocía o tenía acceso a información privilegiada que le permitió acceder al mercado del país destino.					
f. La empresa decidió que su estrategia de posicionamiento es la internacionalización.					
g. La rivalidad entre empresas locales ha desarrollado fortalezas su empresa que ahora son aprovechadas para exportar.					
h. En el país destino el gobierno ofrece protección fiscal o beneficios tributarios.					
i. Las condiciones económicas en el país de origen obligaron a la empresa a buscar otros destinos.					
j. En Colombia la empresa cuenta con el apoyo de otras entidades para en su proceso de exportación.					

Enumere de 1 a 5 sin repetir los números, En orden de importancia siendo 1 menos importante y 5 muy importante las siguientes preguntas

6. ¿Cuáles fueron los factores internos que le permitieron realizar un proceso de internacionalización?

FACTORES	1	2	3	4	5
Portafolio de productos					
Capacidad instalada					
Recursos financieros					
Canales de distribución					
Tramites con la aduana					

ANEXOS

7. ¿Cuáles fueron los factores externos que le permitieron realizar un proceso de internacionalización?

FACTORES	1	2	3	4	5
Condiciones políticas favorables del país destino					
Acuerdos comerciales					
Cooperación entre empresas					
Competencia					
Conocimiento del mercado					

8. ¿Cuáles fueron los obstáculos durante la internacionalización en la empresa?

	1	2	3	4	5
Carencia de información durante el proceso.					
Escases de recursos.					
Condiciones políticas desfavorables con el país destino					
Barreras culturales y de idioma.					
Bajos incentivos por parte del gobierno.					

9. ¿Qué acciones del gobierno facilitarían su proceso de internacionalización?

	1	2	3	4	5
Líneas de crédito para exportación.					
Facilidades para acceder a estudios de mercado.					
Asesoría en el proceso de internacionalización.					
Incentivos gubernamentales.					
Disminución de impuestos por exportaciones					

10. En el proceso de internacionalización ha buscado alianzas con empresas del sector para concretar futuros negocios

- a. Si, pero no fue efectivo
- b. Si, se realizó la alianza
- c. No, es un sector cerrado
- d. No se han buscado alianzas

11. ¿Qué factor determinó la elección del país destino?

- a. Tratados de libre comercio
- b. Bajos aranceles
- c. Baja competencia
- d. Conocimiento del mercado.

12. De las ventas totales de su empresa cual es el % correspondiente al proceso de internacionalización

- a. Entre el 1% al 10%
- b. Entre el 11% al 20%
- c. Entre el 21% al 30%
- d. Entre el 31% al 40%
- e. Más del 41%

13. ¿Considera que las estrategias de internacionalización utilizadas han sido efectivas para el logro de sus objetivos?

- a. Si
- b. No.

GRACIAS



unab

Universidad Autónoma de Bucaramanga

de puertas abiertas

VIGILADA MINEDUCACIÓN