

Revista Gestión y Desarrollo Libre, Año 1 N° 1, 2016. p.p. 66 - 85

ISSN 2539-3669

Universidad Libre Seccional Cúcuta, Facultad de Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables y Centro Seccional de Investigaciones
Análisis estructural sectores estratégicos. Sector textil “insumos sintéticos”

Fernando Brand Cámara

Anghela Cardinale Luna

Jesús Alfonso Omaña Guerrero

Análisis estructural sectores estratégicos. Sector textil “insumos sintéticos”

Structural analysis strategic sectors. Textile sector “synthetic inputs”

Recibido: 11 de Septiembre 2015 - Evaluado: 01 de octubre 2015 - Aceptado: 20 de Octubre 2015

Fernando Brand Cámara*

Anghela Cardinale Luna†

Jesús Alfonso Omaña Guerrero‡

Para citar este artículo / To cite this Article

Brand Cámara, F., Cardinale Luna, A. , Omaña Guerrero, J. A. (2016). Análisis estructural sectores estratégicos. Sector textil “insumos sintéticos”. *Revista Gestión y Desarrollo Libre, 1(1)*, (66 - 85).

Resumen

El presente trabajo es un Análisis estructural de sectores estratégicos, en el caso del sector textil específicamente insumos sintéticos. El análisis que se expone a continuación muestra una serie de datos provenientes de un estudio del sector, para ser utilizados en el análisis, y su resultado debe entenderse como

* Administrador de Empresas de la Universidad de Pamplona. Estudiante de la Especialización de Negocios Internacionales de la Universidad Libre Seccional Cúcuta, con experiencia como Profesional en Equipo de Apoyo Coordinación Técnica Contrato Interadministrativo de Consultoría Aeronáutica Civil.

† Administrador de Empresas de la Universidad de Pamplona, con Diplomado en Alta Gerencia de la Universidad de Pamplona. Estudiante de la Especialización de Negocios Internacionales de la Universidad Libre Seccional Cúcuta, con experiencia como Coordinador de Importaciones en organizaciones Venezolanas.

‡ Ingeniero Industrial, Universidad del Táchira; Magíster En Gerencia De Empresas, Universidad del Táchira; Magister en Evaluación, Universidad de los Andes. Director del Instituto de Estudios Humanitarios de las Naciones Unidas, Docente de la Universidad de los Andes de Venezuela, Universidad Católica del Táchira y Docente Invitado en New York University y Columbia University

una apreciación, mas no como un diagnóstico. El análisis consta de varias partes tratando de integrar los resultados de cada uno de los elementos y volverlos en un resultado que nos dé una perspectiva de la situación actual del sector objeto de estudio. El diagnóstico se elaboró a través de la determinación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, con el fin de establecer estrategias que nos permitan mantener nuestro interés dentro del sector.

Palabras clave: Sector, estrategia, análisis, debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades.

Abstract

This work is a structural analysis of strategic sectors, specifically in the case of synthetic textile inputs. The analysis presented below shows a series of data from a study of the sector, to be used in the analysis, and the result should be understood as an appreciation, not as a diagnosis. The analysis consists of several parts trying to integrate the results of each of the items and return them in a result that gives us a perspective on the current situation in the area under study. The diagnosis was made through the identification of strengths, weaknesses, threats and opportunities, in order to establish strategies that allow us to maintain our interest in the industry.

Key words: industry, strategy, analysis, strengths, weaknesses, threats, opportunities.

SUMARIO

INTRODUCCIÓN. -I. Atractividad del sector. 1. Nivel de imitación. -II. Resultados análisis de matrices. – 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). – 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). – 3. Matriz Interna – Matriz Externa. – 4. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. – 5. Matriz DOFA. - III. Análisis de las fuerzas del mercado. – CONCLUSIONES.

Introducción

El análisis del sector textil en lo que tiene que ver con insumos sintéticos busca y muestra la situación actual del sector en nuestra región, con el fin de

establecer las estrategias que permitan que los productos de nuestro interés se puedan mantener en el mercado y mejorar su competitividad dentro del sector. Se realizó la prueba de hacinamiento la cual consiste en analizar los factores internos, a través del uso de las matrices correspondientes con el fin de determinar la posición estratégica y realizar la evaluación de cada uno de los puntos encontrados.

También se analizó la competitividad y las fuerzas del mercado que impactan y afectan el sector objeto de estudio.

El análisis consta de varias pruebas que pueden desarrollarse paralelamente, pero cuyo estudio debe hacerse cuidadosamente, tratando de integrar los resultados individuales de cada uno de los componentes y traducirlos resultados. Las pruebas que proponemos son las siguientes:

- Análisis de hacinamiento.
- Análisis estructural de las fuerzas del mercado.
- Levantamiento del panorama competitivo.

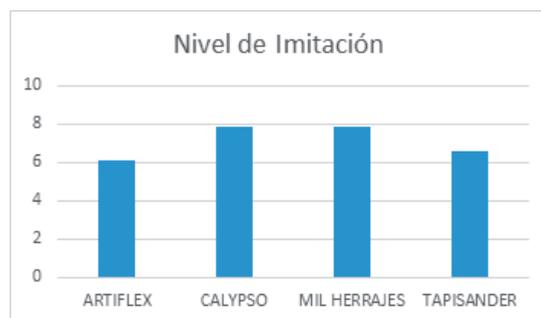
1. Atractividad del sector

1.1. Nivel de imitación

1.1.1. Evaluación Ponderada de las 4P

Las 4p's pueden ser consideradas como las variables o herramientas con las que cuenta un especialista en marketing para lograr los objetivos de la compañía. A través de su análisis podemos comparar nuestra empresa con los competidores más representativos de nuestro mercado, con el fin de establecer las estrategias que nos lleven a minimizar el nivel de imitación con respecto a ellos quienes son nuestros referentes.

VARIABLES			EMPRESAS			
Tipo	Peso %	Necesidades	Artiflex	Calypso	Mil Herrajes	Tapisander
Precio	30%	Descuentos	2	3	2	2
		Créditos	3	2	3	3
		Formas de Pago	3	2	2	3
		SUMATORIA	8	7	7	8
		CALIFICACIÓN	1,6	2,1	2,1	1,6
Producto	20%	Variedad	3	3	3	3
		Atención al Cliente	1	3	3	2
		Tecnología	2	3	3	2
		Tiempos de Entrega	3	3	3	3
		SUMATORIA	9	12	12	10
		CALIFICACIÓN	1,8	2,4	2,4	2,0
Plaza	30%	Cobertura	2	2	2	3
		Ubicación	3	3	3	3
		Horario Servicio	2	3	3	2
		SUMATORIA	7	8	8	8
		CALIFIACIÓN	2,1	2,4	2,4	2,4
Promoción	20%	Plan de Medios	2	2	2	2
		Posicionamiento	1	3	3	1
		SUMATORIA	3	5	5	3
		CALIFICACIÓN	0,6	1,0	1,0	0,6
		TOTAL	6,1	7,9	7,9	6,6



El nivel de imitación entre los competidores analizados es muy similar entre ellos, teniendo en cuenta la similitud en sus productos, su ubicación y el

mercado en que nos encontramos. Sin embargo para cada una de las variables presentamos el siguiente análisis:

Precio: En lo referente a los precios son muy similares por lo tanto debemos aplicar una política de precios en lo que tiene que ver con descuentos de acuerdo a la forma de pago y también el caso de los créditos tener una política de descuento de pronto pago de acuerdo a las fechas que se establezcan inicialmente.

Producto: Como se manejan productos similares en este mercado debemos buscar un factor diferenciador o un valor agregado que nos permita minimizar la imitación entre los competidores. También estar siempre en busca de nuevas alternativas como podría ser un producto sustituto a un mejor alcance para nuestros clientes.

Plaza: En cuanto la ubicación el nivel de imitación es muy alto pues todas están ubicados en el mismo sector, por lo tanto debemos buscar una alternativa que podría ser un servicio continuo de horario durante todo el día de manera que los clientes puedan acercarse a cualquier momento.

Promoción: Es importante buscar el posicionamiento pues es un factor importante al momento de fidelización de nuestros clientes quienes verán en nosotros la mejor y primera alternativa siempre. Debemos tener muy en cuenta el medio utilizado para la promoción de manera que este sea el más eficaz para llegar a nuestros clientes.

2. Resultados análisis de matrices

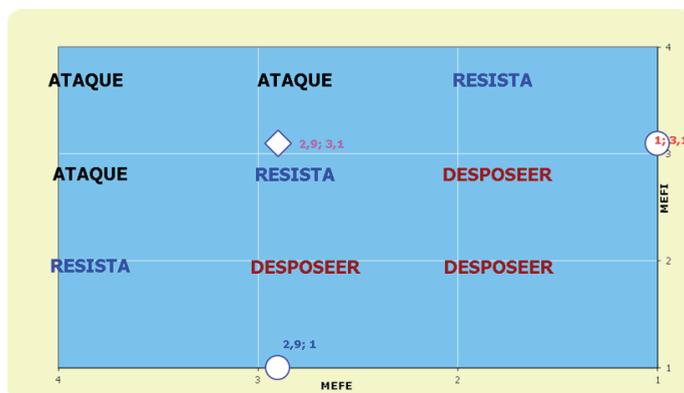
2.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTOR CRÍTICO: OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
Crecimiento Demanda	20%	4	0,80
Poder Negociación Proveedores	15%	4	0,60
Poder Negociación Clientes	10%	3	0,30
Comercio Electrónico	15%	4	0,60
			-
			-
			-
			-
			-
FACTOR CRÍTICO: AMENAZAS	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
Devaluación	10%	2	0,20
Competencia Desleal	10%	1	0,10
Sector Desregulado	5%	1	0,05
Políticas Gubernamentales	10%	2	0,20
Inseguridad	5%	1	0,05
			-
			-
			-
			-
			-
TOTAL	100%		2,90

2.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTOR CRÍTICO: FORTALEZAS	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
Diversificación de Productos	15%	4	0,60
Fuentes de Financiamiento	10%	3	0,30
Calidad Productos	15%	4	0,60
Tecnología	10%	4	0,40
Canales de Distribución	10%	3	0,30
Talento Humano	10%	4	0,40
			-
			-
			-
FACTOR CRÍTICO: DEBILIDADES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
Estructura de Costos	10%	2	0,20
Planeación Estratégica	10%	2	0,20
Estrategias de Marketing	10%	1	0,10
			-
			-
			-
			-
			-
TOTAL	100%		3,10

2.3. Matriz Interna – Matriz Externa (MIME)



Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica MIME vemos que el punto se encuentra entre Ataque-Resista, por lo tanto debemos establecer las estrategias adecuadas para salir de ese punto cerca al resista que es un indicador que las cosas no van muy bien y tomar la decisión correcta de donde mantenernos.

ARTIFLEX se encuentra en posición de Ataque acercándose al cuadrante de resista. Por el momento debemos ser precavidos en la toma de cualquier decisión. Por otro lado, se encuentra en una posición que permite atacar el mercado, es decir se deben desarrollar estrategias que ayuden al crecimiento y desarrollo de la empresa.

2.4. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la acción

	PUNTOS	
	x FF/CN	y VC/FI
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-1,60	
CLIMA NEGOCIO - RIESGO PAIS (CN - RP)		-3,00
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)	4,25	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		5,50
TOTALES	2,65	2,50
	2,65	2,50

PEEA: Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

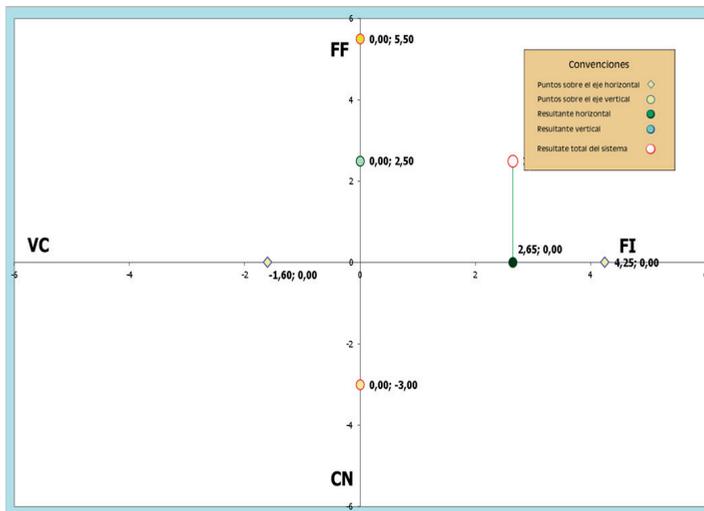
VENTAJA COMPETITIVA (Eje x negativo) VC	
1 Precio	-1
2 Canales de Distribución	-3
3 Calidad	-1
4 Variedad de Productos	-1
5 Know How	-2
6	
7	
8	
9	
10	
TOTAL	-8
PROMEDIO	-1,60

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (Eje x positivo) FI	
1 Crecimiento Demanda	5
2 Disponibilidad de Materias Primas	3
3 Mano de Obra Especializada	4
4 Costo de Servicios	5
5	
6	
7	
8	
9	
10	
TOTAL	17
PROMEDIO	4,3

CLIMA DE NEGOCIO (RIESGO - PAÍS) (Eje y negativo) CN	
1 Frontera	-3
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
TOTAL	-3
PROMEDIO	-3,00

FORTALEZA FINANCIERA (Eje y positivo) FF	
1 Liquidez	6
2 Fuentes de Financiación	5
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
TOTAL	11
PROMEDIO	5,5

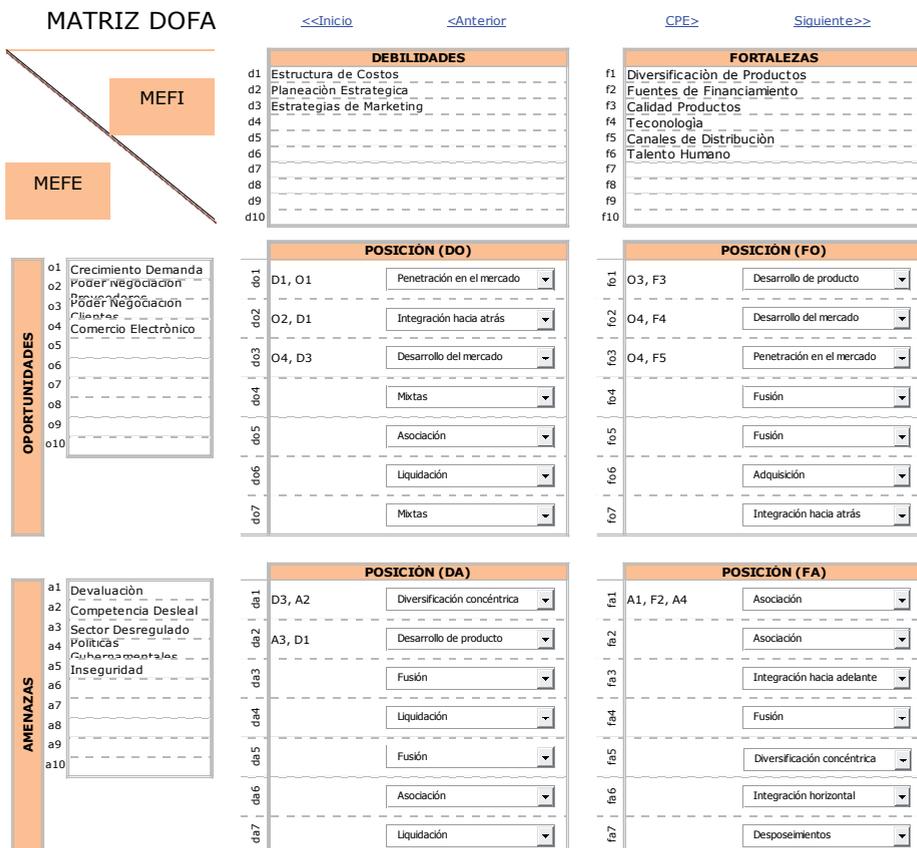
Gráfica Posición Estratégica y Evaluación de la Acción



La gráfica de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA al igual que la gráfica de MIME nos muestra una ubicación en la celda de ataque con una inclinación hacia la celda de resista. Por lo tanto y teniendo en cuenta este diagnóstico debemos establecer las estrategias a través de la combinación adecuada de la DOFA, que nos permitirá tomar las decisiones adecuadas para la empresa.

Ahora el proceso en la toma de decisión va a ser a un más certero ya que se tiene la plena seguridad que tanto la matriz MIME y la PEEA arrojan el mismo resultado, esto significa que la empresa está en una etapa en la cual necesita posicionarse un poco más, y cuando se encuentre en su punto ataque más el mercado.

2.5. Matriz DOFA



Posición DO:

D1-O1: Estructura de Costos – Crecimiento de la Demanda: Penetración del Mercado

Una de las debilidades que presentamos se encuentra en nuestra estructura de costos, por lo tanto debemos centrar nuestros esfuerzos en minimizar esta debilidad y en maximizar una oportunidad del mercado como lo es el crecimiento constante de la demanda. Con el fin de incrementar la participación en el mercado podemos establecer una estrategia que consiste en la reducción de los costos teniendo en cuenta el crecimiento de la demanda, lo que permitirá que los clientes compren más de nuestros productos al reducir los costos podemos mejorar los precios de venta, mejoramos la competitividad en el mercado y por consiguiente la participación en el mismo.

O2-D1: Poder Negociación Proveedores – Estructura de Costos: Integración Hacia Atrás

El tema de los costos es una debilidad importante pero es algo que podemos mejorar aprovechando las oportunidades que nos brinda el mercado. Nuestra capacidad de negociación con los proveedores nos ofrece la oportunidad de buscar y mejorar precios de la materia prima favoreciendo los costos de producción lo que nos permitirá mejorar nuestra estructura de costos. La estrategia de integración hacia atrás nos permitirá una integración con nuestros proveedores en busca de un eficiente suministro y en reducción de costos al lograr una buena negociación con ellos.

O4-D3: Comercio Electrónico – Estrategias de Marketing: Desarrollo del Mercado

La estrategia de desarrollo del mercado consiste en buscar el crecimiento de la empresa por la identificación y desarrollo de nuevos segmentos del mercado para productos que la compañía tiene en ese momento. Debemos minimizar la debilidad en nuestras escasas estrategias de marketing tratando de establecer algunas y aprovechar la oportunidad que brinda hoy en día el comercio electrónico como una buena herramienta para lograr llegar a otros segmentos de mercado.

Posición FO:

O3-F3: Poder Negociación Clientes – Calidad de Productos: Desarrollo de Producto

La estrategia de desarrollo de productos con el fin de mantener nuestra posición en el mercado teniendo siempre como base la calidad de nuestros productos y el poder de negociación con nuestro clientes es imprescindible para lograr introducir nuevos productos o mejorar los existentes. Para ello es importante tener en cuenta a nuestros clientes, escucharlos pues son ellos los que nos dicen que necesidades debemos satisfacer con nuestros productos.

O4-F4: Comercio Electrónico – Tecnología: Desarrollo del Mercado

La estrategia de desarrollo del mercado es muy importante por eso ya la hemos establecido con otros factores. Para este caso podemos hacer uso de la tecnología y del comercio electrónico, los cuales son tendencias por lo tanto nos permiten la búsqueda y desarrollo de nuevos mercados y lo más importante con costos bajos pues permiten optimizar los canales de distribución, la promoción y la plaza.

O4-F5: Comercio Electrónico – Canales de Distribución: Penetración en el Mercado

A través del comercio electrónico podemos lograr un canal de distribución que no permite cubrir un mercado más amplio y aumentar nuestra participación en el mismo.

Posición DA:

D3-A2: Estrategias de Marketing – Competencia Desleal: Diversificación Concéntrica

La estrategia de diversificación concéntrica consiste en la introducción de productos nuevos relacionados con los existentes y con nuestro mercado. Pueden ser un complemento es decir para cubrir totalmente una necesidad. Si minimizamos la debilidad en las estrategias de marketing tratando de implementar una mezcla de mercadeo que nos permita mejorar nuestra posición en el mercado

podemos controlar o minimizar los riesgos de una competencia desleal a través de esta estrategia buscando productos en los cuales ellos no puedan influir.

A3-D1: Sector Desregulado – Estructura de Costos: Desarrollo de Producto

El hecho de que el sector este desregulado por la ubicación en frontera y por la coyuntura económica de esta región podemos buscar la reducción de costos y mejorar la competitividad y la participación en el mercado con el desarrollo de productos a más bajo costo.

Posición FA:

A1-F2-A4: Devaluación – Fuentes de Financiación – Políticas Gubernamentales: Asociación

La estrategia de asociación con el gobierno y con aquellas fuentes de financiación nos permitirá hacer frente a la devaluación de manera que logremos mantener un respaldo financiero en estos momentos de crisis.

3. Análisis de las fuerzas del mercado

El análisis de las fuerzas del mercado se basó en el modelo estratégico de las “Cinco Fuerzas del Mercado” de Michael Eugene Porter, considerado como el padre de la estrategia empresarial contemporánea; y el cual define que existen fuerzas que determinan la rentabilidad de un segmento o un mercado. Esta herramienta permite estudiar el entorno de cualquier organización en sus niveles de rentabilidad.



Este modelo estratégico está dado por cuatro fuerzas (**1. Nuevos Competidores. 2. Poder de Negociación de los Proveedores. 3. Productos Sustitutos. 4. Poder de Negociación de los Clientes**) que combinadas crean una quinta fuerza, de ahí su nombre, que es la “rivalidad entre los competidores”.

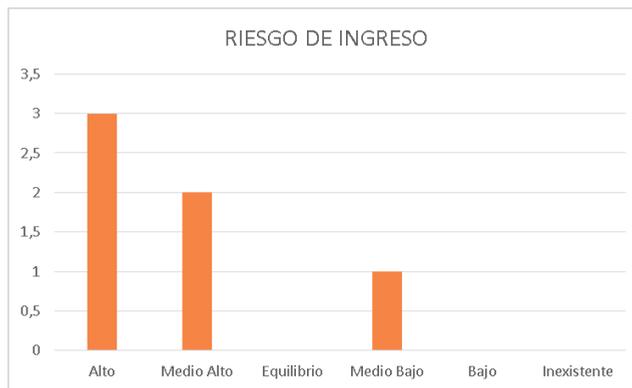


Nuevos Competidores

RIESGO DE INGRESO						
Barreras de Entrada	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Economías de Escala	x					
Diferenciación del Producto		x				
Requerimientos de Capital	x					
Acceso Canales de Distribución				x		
Políticas Gubernamentales	x					
Capacidad de Endeudamiento		x				

Evaluación

Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
3	2	0	1	0	0
50%	33,4%	0	16,6%	0	0



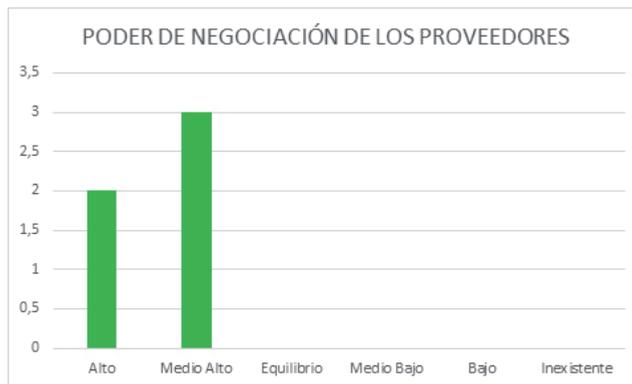
El nivel de riesgo de entrada de nuevos competidores es bastante alto, teniendo en cuenta los resultados analizados después de determinar las barreras de entrada que pueden influir en el mercado donde Artiflex se encuentra. Las economías de escala, los requerimientos de capital y las políticas gubernamentales no obstaculizan y por lo tanto hacen que el riesgo sea alto pues son barreras que los nuevos competidores pueden manejar. La mayor barrera de entrada son el acceso de los nuevos competidores a los canales de distribución, ya que éstos son limitados y se encuentran cubiertos.

Poder de Negociación Proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Número y Grado de Concentración	x					
Productos Sustitutos		x				
Importancia del Producto	x					
Diferenciación o Costos de Cambio para el Comprados		x				
Amenaza de Integración hacia Adelante		x				

Evaluación

Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
2	3	0	0	0	0
40%	60%	0	0	0	0



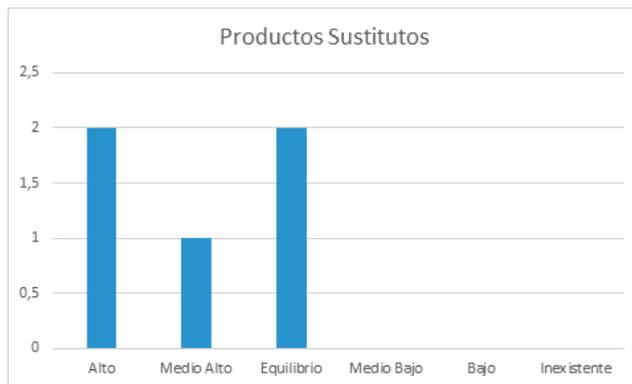
Como podemos observar en la tabla y en el gráfico según los indicadores evaluados para nuestro caso de estudio, el poder de negociación de los proveedores se encuentra en un nivel medio alto. Esto significa que el sector no se hace muy atractivo para el ingreso de nuevas empresas, pues no es un sector fácil y resulta complicado posicionarse y mantenerse. El poder de los proveedores es alto debido a que son pocos por lo tanto su capacidad de negociación es fuerte dentro del mercado como uno de sus actores principales.

Productos sustitutos

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Propensión del Comprador a Sustituir	x					
Precios Relativos de los Productos Sustitutos			x			
Costo o Facilidad de Cambio del Comprador			x			
Disponibilidad Actual y Futura	x					
Nivel Percibido de Diferenciación del Producto		x				

Evaluación

Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
2	1	2	0	0	0
40%	20%	40%	0	0	0



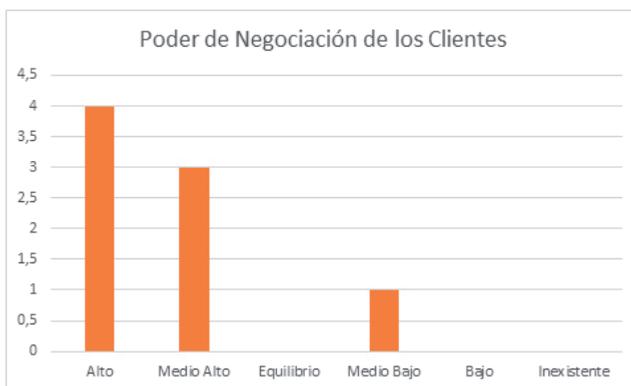
El mercado no es atractivo si existen bienes sustitutos potenciales y más aún si éstos son tecnológicamente superiores y a menor costo, lo que puede representar una reducción en la rentabilidad haciendo al mercado poco atractivo para nuevos competidores que puedan ver una oportunidad potencial en él.

Poder de Negociación de los Clientes

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Concentración de Compradores	x					
Grado Dependencia Canales Distribución		x				
Posibilidad de Negociación		x				
Volumen Comprador	x					
Costo o Facilidad del Cliente de Cambiar de Empresa	x					
Disponibilidad de Información	x					
Existencia de Sustitutos		x				
Capacidad de Integrarse				x		

Evaluación

Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
4	3	0	1	0	0
50%	37,5%	0	12,5%	0	0



Cuando los compradores son pocos existe la posibilidad de que estén organizados e informados, lo que aumenta las exigencias en precios, calidad y servicio. Al igual que en la anterior fuerza cuando el poder de negociación de los clientes es alto, hace menos atractivo el sector para quienes buscan el ingreso al mercado.

Rivalidad entre competidores

Este es la última fuerza la cual es generada por las cuatro anteriores. En esta hacemos referencia a todas las empresas que compiten en el sector, las cuales ofrecen los mismos productos. Por lo tanto más que una fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores.

El grado de rivalidad aumenta cuando: Aumenta la cantidad de competidores, se igualen en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Nuevos Competidores		x				
Diversidad de Competidores			x			
Crecimiento del Sector		x				
Rentabilidad del Sector		x				
Costos de Almacenaje	x					
Incremento de Capacidad	x					
Capacidad de Diferenciación del Producto		x				
Importancia de la Empresa			x			

Evaluación

Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
2	4	0	2	0	0
25%	50%	0	25%	0	0



El grado de rivalidad entre los competidores del sector se encuentra en un nivel medio alto, con dos indicadores por encima, es decir en alto y dos por debajo que están en equilibrio.

Es importante buscar estrategias que nos permitan diferenciarnos y reducir costos, de esta manera podemos ser más competitivos y aumentar nuestra participación en el mercado.

Conclusiones

El análisis estructural del sector es una herramienta que nos permite determinar la situación de una empresa en un determinado mercado, en términos de competitividad, con el fin de establecer las estrategias que permitan el desarrollo de la compañía en el sector.

El uso de matrices para evaluar los factores internos y externos permite determinar de manera significativa cuales son las estrategias que debemos seguir para tratar minimizar debilidades y amenazas y maximizar las oportunidades y fortalezas.

El sector donde se encuentra ARTIFLEX DE COLOMBIA, no pasa por un buen momento, debido a la coyuntura económica del sector y de la región, sin embargo tenemos una buena posición y reconocimiento en el mercado lo que nos da una ventaja frente a la posibilidad de ingreso de nuevos competidores al sector.

Referencias

BUENOS NEGOCIOS. (3 de Abril de 2013). Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/324-las-4-p-del-marketing>

NACIONES UNIDAS. (2005). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)*. New York: Naciones Unidas.

Omaña, A. (s.f.). Beneficios y factores del comercio internacional.

Restrepo, F., & Rivera, H. (2012). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Bogotá: Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad. Universidad del Rosario.

Restrepo, L. (2004). *Gestión Estratégica y Competitividad*. Bogotá – Colombia:
Editorial Universidad Externado de Colombia.