



Posición competitiva de la actividad económica del sector confección en Bucaramanga

Fecha de recepción del artículo: 27 de Mayo de 2014

Competitive Position of the Economic Activity in the Bucaramanga's Clothing Industry

Article Receipt's date: May 27th of 2014



SENA Regional Santander
Red de Conocimiento: Mercadeo y ventas.
Centro de Servicios Empresariales y Turísticos
Grupo de Investigación EINSTEIN



Wilfren Alberto Ortega Jaime

Administrador de Empresas -Universidad Cooperativa de Colombia; Especialista en Alta Gerencia -Universidad Industrial de Santander; Especialista en Docencia Universitaria; Homologación estudios profesionales ante el sistema de educación de Estados Unidos.

Actualmente líder Sennova en SENA Regional Santander y docente universitario. Integrante de grupos de investigación, autor de artículos científicos en revistas indexadas, líder en semilleros de investigación, gerente en el sector salud y el sector farmacéutico.

wortega@sena.edu.co

Business Manager from Cooperative University of Colombia, Specialist in Management from Industrial University of Santander, Specialist in Higher Education, professional studies were certified for the education system in the United States.

I am currently working in Sena Santander Regional Center as a leader in SENNOVA and as a university professor, I have belonged to research teams, I am the author of scientific papers in magazines related, I led research team and I have been manager in the health sector and pharmaceutical industry.

wortega@sena.edu.co

Posición competitiva de la actividad económica del sector confección en Bucaramanga

Resumen

Las empresas enfrentan los desafíos de cautivar y posicionar sus beneficios en sus clientes, de forma permanente y continua, mediante la adaptación a los caminos emergentes que se presenten. En este contexto, temas como: ventas, mercado y estrategias, son fundamentales para su sobrevivencia. Este artículo se apoya en el proyecto de investigación: *'Diseño de un sistema de estrategias de ventas y publicidad para mejorar las ventas y el posicionamiento de productos de las mipymes del sector calzado y confección en el área metropolitana de Bucaramanga'*, y comprende dos partes: a) Diagnóstico de las variables más sensibles de 50 empresas del sector de la industria de la confección [SIC] y b) Propuesta de opciones estratégicas, encaminadas a mejorar la posición competitiva de las empresas objeto del estudio.

Palabras Clave

Venta, Mercado, Productividad, Competitividad, Estrategias.

Competitive Position of the Economic Activity in the Bucaramanga's Clothing Industry

Abstract

Companies today have as a challenge not only captivate your customers but position the benefits on them in permanently and continuously adapting to the emerging ways that arise. Therefore, that the issues such as sales, market and strategies are fundamental to the survival of them. This article presents the results that are part of the research project *Design of a System of Sales and Advertising strategies* to improve sales and positioning of products of Small-and-Medium Business (SMBs) in the sector of footwear and clothing in the Metropolitan Area of Bucaramanga (AMB). This has made a diagnosis in 50 companies and proposed options strategic which tended to contribute to the improvement of the competitive position of the same.

Keywords

Sales, Markets, Productivity, Competitiveness, Strategy



Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas [Mipymes]¹, constituyen un fenómeno socio-económico complejo, en términos de cantidad y diversidad, que está en constante expansión. La proliferación de unidades productivas con estas características, hacen de la *microempresa*, un *fenómeno* digno de ser analizado y de tener en cuenta en cualquier plan de desarrollo.

Es necesario diferenciar el comportamiento de las Mipymes Latinoamericanas, de las de Europa y de algunos otros países como Japón, China, Estados Unidos, y Canadá; en donde predominan las pequeñas y medianas unidades, cuyas estructuras organizativas y productivas, son competitivas porque cuentan con: a) Uso de tecnología avanzada, b) Apoyo institucional de los sectores privado, público y gubernamental, c) Sistemas de financiación que garantizan su crecimiento y desarrollo y d) Son representativas en la generación de empleo, productividad y participación en el Producto Interno Bruto.

Las Mipymes de América Latina, específicamente las de Colombia; Santander; Bucaramanga y su área metropolitana [AMB], se caracterizan por:

1. Predominio de micro y pequeñas empresas, carentes de condiciones tecnológicas, crediticias y administrativas, entre otras, necesarias para una inserción competitiva en el nuevo mercado globalizado.

¹ <http://www.camaradirecta.com>

Introduction

In terms of quantity, diversity, and expanding, the Small-and-Medium Business (SMBs), are a complex socio-economic phenomenon. The proliferation of production units with these kind of features make small-enterprises, a phenomenon worthy of being analyzed and taken into account it in any development plan.

It is necessary to make a difference between the behavior of Latin American SMBs from the Europe's and some other countries like Japan, China, United States and Canada; where the small and medium enterprises dominate using organizational and productive structures. These enterprises are competitive because they have: a) Advanced technology, b) Institutional Support for Private, Public and Government Sectors, c) Financing systems that guarantee growth development and d) They are representative in job creation, productivity and participation in the GDP. (Gross Domestic Product).

The Small-and-Medium Business (SMBs) in Latin America, specifically in Colombia, Santander, Bucaramanga and Metropolitan Area (AMB) are characterized by:

1. Prevalence of small and medium enterprises who are lack of technological, administrative and credit conditions , among other things that are necessary for a competitive insertion in the new global market:

2. Capital aportado por una o dos personas que establecen una sociedad.

3. Administración a cargo de los dueños, quienes dirigen la dinámica de su marcha.

3. Número de trabajadores entre 1 y 250.

4. Debilidad en las áreas: administrativa; producción; financiera; mercadeo y ventas.

5. Inexistencia de análisis de mercados y estrategias de marketing.

6. Poca o ninguna formación de los directivos, el personal de ventas y el personal de publicidad en mercadeo estratégico.

7. Carencia de bases de datos para el registro y seguimiento a clientes.

8. Preferencia de la estrategia de *precios bajos*.

Frente al panorama expuesto, los principales problemas de las Mipymes de producción, en particular las del sector de la industria de la confección, se centran en el mercadeo y se manifiestan en a) Falta de políticas de administración de ventas, lo que les dificulta el acceso a nuevos mercados, b) Demora en los pagos de los clientes. c) Incipientes estrategias de ventas y publicidad que les impiden destacarse entre las numerosas empresas que compiten con variedad de productos; precios, y en muchos casos competencia desleal entre empresas informales y las debidamente legalizadas.

Para establecer un plan local, con estrategias orientadas a atenuar la problemática planteada, fue necesario identificar la dinámica y el potencial del sector de la industria de la confección,

2. Resources provided by one or two persons to create a corporation.

3. Administration processes run by the owners, who run the dynamic of their incomes and outcomes

4. Between 1 and 250 workers.

5. Weak areas: administrative, production, financial, marketing and sales.

6. Lack of market analysis and marketing strategies.

7. No training sessions for managers and sales staff in Strategic Marketing and Advertising

8. Lack of databases to record and track customers.

9. Preference for the low price strategy.

According to the background above, the main problems of SMBs Production including Clothing Industry, are focus on marketing and it manifests in: a) Difficulty to access to new markets caused by the lack of sales management policies b) Customer's payments are always delay. c) Sales and advertising strategies are not enough to stand out among the many companies who are competing with a variety of products, prices, and an unfair competition from informal and formal ways.

It was necessary to identify the dynamics and potential of Clothing Industry [CI], according to business community view, in order to establish a local plan, with strategies focused on the issues raised. For this purpose, it is necessary to identify the current reality of small business in relation to: a) The dynamics of trade and transformation processes, b) The



desde las prioridades de la comunidad empresarial. Para tal fin, es necesario identificar la realidad actual del estamento micro empresarial, en relación con: a) La dinámica del intercambio comercial y los procesos de transformación, b) El potencial de la infraestructura industrial existente, frente al desafío de la globalización, que demanda niveles de productividad muy por encima de los actuales.

Conocer y analizar la condición actual de las Mipymes del SIC, permite el planteamiento de acciones que: a) Promuevan su desarrollo, b) Tomen en cuenta la heterogeneidad existente y c) Tengan mayor posibilidad de lograr resultados positivos en su crecimiento.

Marco Teórico

"Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un fenómeno socio-económico en constante expansión. No solo el número sino también la diversidad, hacen de las microempresas un fenómeno complejo desde la doble perspectiva económica y social.

La proliferación de unidades productivas y su naturaleza tan diversa, hacen de la microempresa un "fenómeno" digno de análisis y de ser tenido en cuenta en cualquier plan de desarrollo (Cámara Comercio de Bucaramanga, 2010)."

En general los principales problemas en el área comercial y financiero de las Mipymes en el AMB como resultados de la investigación fueron:

potential of the industrial infrastructure facing the globalization challenge, which demand high productivity levels above the current ones.

Understand and analyze the current status of SMBs allows to propose actions for: a) Promote business development, b) Take into account the current heterogeneity and c) Have them a greater chance to reach positive results.

Theoretical Framework

Micro, small and medium enterprises, represent a social economic phenomenon constantly expanding, not only in number but also in diversity, making Micro a complex phenomenon from the economic and social dual perspectives.

The proliferation of productive units and their diverse nature, make Micro a decent "phenomenon" of analysis and of being taken into account in any development plan. (Cámara Comercio de Bucaramanga, 2010).

In general the main problems in the commercial and financial area of SMBs in the AMB as results of the research were:

Alow sales level comes as the fundamental or more pronounced problem, mainly due to difficulties in loan recovery.

Other problems such as smuggling and difficulties in acquiring loans in commercial banking, with an incidence of 12% and 22%, eventually hinder the smooth running of business in general, the major problems of commercial microenterprises are referred to low

"Las bajas ventas se presenta como el problema fundamental o más acentuado, principalmente por las dificultades en la recuperación de cartera.

Otros problemas como el contrabando y las dificultades en la adquisición de créditos en la banca comercial, con una incidencia de 12 y 22%, terminan por entorpecer la buena marcha de las empresas en general, los grandes problemas de la microempresa comercial están referidos a las ventas bajas, 23.1%, el contrabando 12.7%, ventas ambulantes 10.6%, altos costos operativos 15.6%, recuperación de cartera difícil 9.1% y crédito de proveedores 6.5%. Otro de los factores que denotan el movimiento de una empresa, es la presencia de vendedores externos" (Cámara Comercio de Bucaramanga, 2013)

"Las Mipymes entrelazan económicamente la política social y el crecimiento económico. Un 74% de las Mipymes son empresas familiares y cerca del 90% son sociedades diferentes a las anónimas; es el sector que crea más empleo por peso invertido; las Mipymes se articulan en minicadenas y cadenas productivas; 6.800 Mipymes son pequeños exportadores; Transforman mayoritariamente materias primas locales, regionales o nacionales; las Mipymes están diseminadas en el sector rural, municipios, ciudades intermedias y no exclusivamente en centros urbanos; buena parte de la innovación empresarial se genera en unidades de menor tamaño.

Las Mipymes muestran una creciente incorporación de la mujer en la estructura productiva, gerencial y de propiedad; son la base de la empresarización del campo; están presentes en zonas de conflicto; son

sales, 23.1%, 12.7% smuggling, peddling 10.6%, 15.6% higher operating costs, recovery of difficult portfolio 9.1% and 6.5% supplier credit.

Another factor denoting the movement of a company, is the presence of outside vendors "(Cámara Comercio de Bucaramanga, 2013)

The SMBs economically intertwined social policy and economic growth. 74% of SMBs are family businesses and about 90% are different societies than anonymous; it is the sector that creates more jobs per peso invested; SMBs are articulated in mini-chains and supply chains; 6,800 SMBs are small exporters; transforming mainly local, regional or national raw materials; SMBs are scattered in the rural sector, towns, intermediate cities, not just in urban centers; much of business innovation is generated in smaller units.

SMBs show an increasing incorporation of women in the production, management and ownership structure; they are the basis of the corporatization of the field; are present in conflict zones; are the natural scenery of youth entrepreneurship, are a permanent vocational school; integrate and debug craftsmanship and are the ideal tool for professional trades.

The profile of entrepreneurs in the Colombian SMBs is given as follows: Half of those who manage MSMEs are the owners; three-quarters are over 10 years managing enterprise; the main function for the 64% is management. Sales followed with 16%. 70% of managers of

SMBs have advanced higher education managers and entrepreneurs of SMBs are young managers: 56% between 25 and 45.



el escenario natural del emprendimiento juvenil, son una escuela permanente de formación profesional; integran y depuran la artesanía y son el instrumento idóneo para la profesionalización de los oficios.

El perfil del empresario en la Mipyme colombiana se da de la siguiente manera: la mitad de quienes gestionan las Mipymes son los dueños; las tres cuartas partes tienen más de 10 años gestionando empresa; la función principal para el 64% es la administración. Le sigue ventas con el 16%. El 70% de los gerentes de las Mipymes han adelantado estudios superiores y los gestores de las Mipymes son gerentes jóvenes: el 56% entre 25 y 45 años.

En cuanto a cobertura, según datos de la encuesta anual manufacturera, permite valorar la incidencia de las Mipymes en el panorama empresarial colombiano.

Algunos datos son:

Las Mipymes conforman el 99.6% de los establecimientos de comercio, aportan un 72% aproximadamente a la tasa de ocupación y el 40% de los salarios. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social. Según estudios realizados por el DANE (2006) los micro establecimientos generaron 1.094.755 empleos, lo que sería equivalente a 1.1 empleos por establecimiento; es decir, la relación de empleo por establecimiento es de 1.8% en el sector comercio, 2.8% en la industria y 2.5% en los servicios. En el comercio, los establecimientos con más de 20 trabajadores totalizaban 3.832 y ocupaban a 215.818 personas y los micro negocios con no más de 10 trabajadores, eran 558.000.

As for coverage according to the annual manufacturing survey, it allows us to assess the incidence of SMBs in the Colombian business landscape.

Some entries are:

SMBs comprises 99.6% of business establishments, contributing approximately 72% occupancy rate and 40% of wages. More than 650,000 businesses trading in the social security system.

According to studies by the DANE (2006) the microenterprises establishments generated 1,094,755 jobs, which would be equivalent to 1.1 jobs per establishment; i.e., the ratio of employment per establishment is 1.8% in the commercial sector, 2.8% in industry and 2.5% in services. In trade, establishments with more than 20 employees totaled 3,832 and occupied 215 818 people and the micro with no more than 10 workers were 558,000.

Regarding the sectoral development of SMBs, greater participation in the field of services, followed by trade and industry is observed. This group represents 71% sectors of industrial production.

Excluding petroleum refining and petrochemicals, manufacturing based on the use of natural resources represents approximately 6% of industry total.

The main sectors are: Food, leather, Footwear, furniture and wood textiles & Apparel, Graphic Arts, Plastic and Chemical, Metallurgical and Metalworking, Automotive and Non Metallic Minerals.

We can say in general terms that MSMEs follow the same trend of total manufacturing and meets almost 80%

En cuanto al desarrollo sectorial de las Mipymes, se observa la mayor participación en el campo de los servicios, seguido por el comercio y la industria. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 6% del total industrial. Los principales sectores son: alimentos, cuero, calzado, muebles y madera, textil y confecciones, artes gráficas, plástico y químico, metalúrgico y metalmecánico, autopartes y minerales no metálicos. Podemos decir en términos generales que las Mipymes siguen la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúnen prácticamente el 80% en los cinco (5) principales centros productivos del país: Cundinamarca y Bogotá, Antioquia, Valle, Santander y Atlántico" (Universidad Cooperativa de Colombia, 2007)

Para efectos del presente artículo, se ha tomado la definición que según la ley 905 de Marzo de 2004 que dice lo siguiente: Las Mipymes (Micro, pequeña y mediana empresa) son toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana. En este orden, el concepto de marketing se concibe como un proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la distribución y la promoción de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan las necesidades, deseos y objetivos percibidos de individuos y organizaciones.

En este contexto, para una promoción efectiva se requiere desarrollar una publicidad igualmente efectiva; entendida

within five (5) main production centers of the country: Bogotá and Cundinamarca, Antioquia, Valle, Santander and Atlántico" (Universidad Cooperativa de Colombia, 2007).

For purposes of this article the definition has been taken according to the law 905 of March 2004 that states: The MSMEs (Micro, Small and Medium Enterprise) is a unit of economic exploitation by natural or juridical person, business activities , agricultural, industrial, commercial or service, rural or urban.

In this order, the marketing concept is conceived as a process of planning and executing the conception, pricing, distribution and promotion of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy the needs, desires and perceived goals of individuals and organizations.

In this context, to have an effective promotion is required to develop an equally effective advertising; understood as an indicator of business dynamics for two main reasons: First: by the results it brings, and the second: the same cause of advertising, which can be maintaining market dynamism if already has it or reach it if the company is newly started or depressed.

The concept of advertising to be taken into account in this study refers to as "a structured communication and not custom made , the information usually paid sponsors identified and persuasive nature, relates to products and diffuses various media. "(Arens, 2000)

Linked to the above, it is essential to define the term as understood sales ". Marketing process whose producers and consumers agree to transfer goods and



esta como un indicador de la dinámica empresarial por dos razones principales: los resultados que trae consigo y la causa misma de la publicidad, que puede ser, mantener el dinamismo del mercado -si ya se tiene- o lograrlo si la empresa apenas inicia o está deprimida. El concepto de publicidad que se tendrá en cuenta para el presente estudio hace referencia a "una comunicación estructurada y compuesta, no personalizada, de la información que generalmente pagan patrocinadores identificados, y es de índole persuasiva, se refiere a productos y se difunde a diversos medios". (Arens, 2000). Ligado a lo anterior, es fundamental precisar el concepto de ventas entendidas como "el proceso de mercadeo en el cual productores y consumidores acuerdan transferir bienes y servicios para satisfacer sus necesidades respectivas a través de las características, ventajas y beneficios de sus productos." (Staton, Buskirk, & R.L., 1997)

En esta perspectiva, se relaciona también el concepto de mezcla de mercados entendida como "la relación y articulación entre el producto, la plaza, el precio y la promoción con visión del consumidor, de acuerdo a su conveniencia, costo, beneficio y comunicación". (Serrano Gomez & A., 2006). En concordancia con lo anterior se aborda el concepto de la segmentación de mercados como aspecto fundamental, que permitirá identificar el mercado objetivo de las Mipymes del sector confección en el área metropolitana de Bucaramanga; entendida "como un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneo. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores". (Romero & Sánchez, 2003)

services to meet their needs through the features, advantages and benefits of your products" (Staton, Buskirk, & R.L., 1997)

In this perspective, it also relates the concept of mixed markets understood as: "The relationship and coordination between the product, the place, price and promotion with consumer insight, according to convenience, cost, benefit and Communication". (Serrano Gomez & A., 2006)

In line with this concept of market segmentation as a fundamental aspect, which will identify the purpose of the clothing sector SMBs market in the Metropolitan Area of Bucaramanga is addressed; understood "as a process of dividing the total market for a good or service into several smaller groups and Internally homogeneous. The essence of the segmentation is truly meet consumers. "(Romero & Sánchez, 2003)

In relation to the concept of system "is a set of interdependent and interacting elements; forming an organized whole "(Chiavenato, 1995).

This will allow the development and design of a system of sales strategies, which will be closely related and interacting with other internal variables of SMBs in the clothing sector.

Equally important is the definition of strategy, consisting of: "The decisions that determine the consistency of initiatives and relationships of the company with its environment to achieve the objectives set" (Staton, M.J., & W., Fundamentos de Marketing, 2004).

En lo relacionado con el concepto de sistema “es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; que forman un todo organizado” (Chiavenato, 1995). Esto permitirá el desarrollo y diseño de un sistema de estrategias de ventas que estarán íntimamente relacionadas e interactuando con las demás variables internas de las Mipymes del sector confección.

De igual manera es importante la definición de estrategia, que consiste en “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de iniciativas y relaciones de la empresa junto a su entorno para conseguir los objetivos propuestos” (Staton, M.J., & W., Fundamentos de Marketing, 2004). En este caso lo que pretendemos, es que el diseño de estrategias esté direccionado hacia los clientes de las Mipymes del SIC.

Otro aspecto importante a tener en cuenta Según Kahaner, (1989) es la *Inteligencia Competitiva* que se define como “un programa sistemático para recoger y analizar información sobre las actividades competitivas de las demás empresas, del entorno y de las tendencias de los negocios en general para poder hacer que tu propia empresa sea la mejor”

Por último, este artículo aborda el análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas, desde la perspectiva del diseño de un sistema de estrategias de ventas, publicidad y posicionamiento de las Mipymes del sector confección de Bucaramanga.

On this case what we want, is that the strategies design addresses directly to customers of SMBs clothing sector.

Another important thing to keep in mind Kahaner According aspect (1989) *Competitive Intelligence* is also defined as:

A systematic program ... to collect and analyze information on the competitive activities of other companies in the environment and business trends in general to make your own business is the best.

Finally this paper deals with the analysis of micro, small and medium enterprises from the perspective of designing a system of sales strategies, advertising and positioning of the making of Bucaramanga SMBs sector.

Materiales y Métodos

La investigación en la que se basa el presente artículo es de tipo descriptivo, por cuanto busca caracterizar el sector de la industria de la confección [SIC] en términos de productividad y competitividad.

Participantes

La población objeto de investigación, está compuesta por las empresas productoras y comercializadoras del SIC, registradas legalmente en la Cámara de Comercio, al año 2012, que operan en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. La muestra fue seleccionada de acuerdo con el método de muestreo, no aleatorio por juicio o conveniencia. Dadas las particularidades de este tipo de muestreo, las afirmaciones de este documento únicamente se hacen válidas para el estudio en el que se apoya el artículo y no para la población de empresas de confección del AMB. Los parámetros de selección fueron: 1. Tamaño en activos y número de empleados según la Ley Mipyme. 2. Localización geográfica de la muestra. Los municipios seleccionados como muestra fueron: Girón, Floridablanca y Piedecuesta.

Análisis de la información

La tabulación de la información se realizó mediante la herramienta estadística Statgraphics y las variables principales fueron: *ventas, mercados y publicidad*; las cuales en su conjunto agruparon 25 ítems de análisis. Para la operacionalización de las principales variables que soportan este documento, las intenciones de medición fueron: 1. Ventas. 2. Mercados. 3. Publicidad.

Materials and Methods

The research on which this article is based is descriptive, as it seeks to characterize the Industry Sector of Clothing [ISC] in terms of productivity and competitiveness.

Participants

The research population is composed by producers and marketers Industry Sector of Clothing [ISC] legally registered at the Chamber of Commerce, the year 2012, operating in the city of Bucaramanga and its metropolitan area [AMB]. The sample was selected according to the method by trial or nonrandomized convenience sampling. Given the particularities of this type of sampling, the statements herein are valid only for the study in which the paper is based, not on the population of manufacturing companies of AMB. Selection parameters were:

1. Asset size and number of employees according to the MSME Act.
2. Geographic location of the sample. The municipalities were selected as sample: Giron, Florida and Piedecuesta

Analysis of information

The tabulation of information was performed by Statgraphics statistical tool and the main variables were: sales, markets and advertising; which as a whole analysis grouped 25 items. For the operationalization of the key variables that support this document, measuring intentions were: 1. Auctions. 2. Markets. 3. Advertisement.

Resultados

Las variables analizadas fueron: ventas, mercado y publicidad; mostrando las relaciones de interdependencia entre ellas y los efectos en el desempeño de una organización con miras a ser productiva y competitiva. Como se observa en la *Figura 1.*, el 39% del mercado de estas empresas se desarrolla en el municipio de San Gil a través de puntos de venta ubicados en lugares estratégicos.

Para las empresas de confección estudiadas, son poco importantes los mercados que circundan a la ciudad de Bucaramanga, por su baja representatividad en ventas. También se destacan en el mercado local Barrancabermeja, 33% y Socorro 6%. Desde el punto de vista administrativo, se evidencia que estas empresas *no planean*, por esto su visión del mercado se limita al mantenimiento de los clientes actuales.

La *Figura 2.*, muestra cómo en el territorio nacional, con un 23%, la zona de la Costa presenta mayor demanda de prendas de vestir. Esto obedece a factores como: calidad; diseños; ubicación y

Results

The variables analyzed were: sales, marketing and advertising; showing the interdependence between them and the effects on the performance of an organization in order to be productive and competitive. As shown in *Figure 1.*, 39% market share of these companies developed in the town of San Gil through outlets in strategic locations. For apparel

companies studied are minor markets that surround the city of Bucaramanga, by low sales representative. Also featured in the local market Barrancabermeja, 33% and 6% Socorro. From the administrative point of view, it appears that these companies

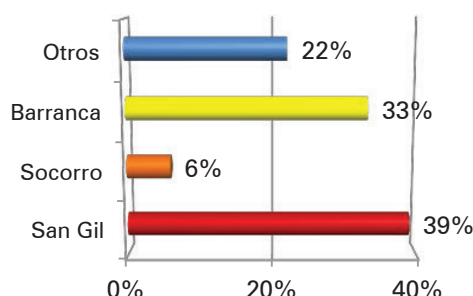
do not plan, so your view of the market is limited to maintaining existing customers.

Figure 2. Shows how in the country, with 23%, the Coastal Zone has increased demand for clothing. This is due to factors such as: quality, design, location

and price that make the product attractive for foreign tourists to this part of the country.

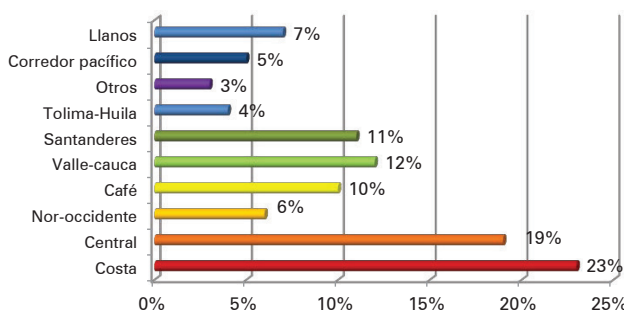
The market of the Central Andean Area, consisting of Cundinamarca and Boyacá, 19%, is second in demand, the

Figura 1. Mercados principales



Fuente: Autores

Figura 2. Mercado Nacional de las Mipymes del SIC



Fuente: Autores



precio, que hacen atractivo el producto para los turistas extranjeros de esta parte del país. El mercado de la Zona Central Andina, conformado por Cundinamarca y Boyacá con un 19%, constituye el segundo lugar de demanda, por la participación de los empresarios en eventos o en ferias. Le siguen Valle del Cauca, 12%, Santanderes, 11%, Eje Cafetero, 10%, Llanos Orientales, 7%, Nor-Occidente (Antioquia), 6%, Corredor del Pacífico, 5% y Tolima-Huila, 4%. Por la posición en el mercado internacional en la *Figura 3.*, se deduce que las empresas exportadoras tienen buen nivel, pues los mercados destino de sus productos son exigentes. La mayor demanda corresponde a Estados Unidos, 29%, Ecuador, 26%, Venezuela, 15%, Europa, 9%, Caribe, 4%, Puerto Rico, 4%, Centroamérica, 4% y otros 9%. En la figura 4 se identificó que el 78%, de las empresas estudiadas, tiene 8 o más clientes. De igual forma y de acuerdo con el sistema tradicional de venta (pedido-entrega), en general, sus clientes son siempre los mismos, ya que carecen de estrategias de mercadeo y ventas para desarrollar nuevos mercados e incrementar el número de clientes potenciales.

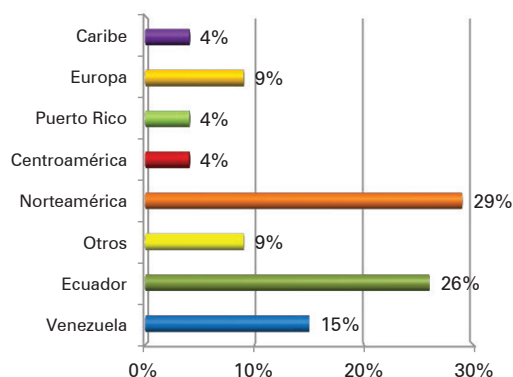
involvement of employers in events or fairs. followed Valle del Cauca, 12%, Santanderes, 11%, the Coffee, 10%, Llanos Orientales, 7%, North-West (Antioquia), 6%, Pacific Corridor, 5% and Tolima, Huila, 4%.

Due to the position in the international market in Figure 3. It follows that exporting firms have good level, as the fate of their products markets are demanding. The greatest demand is for the U.S., 29%, Ecuador, 26%, Venezuela, 15% Europe, 9%, Caribbean, 4%, Puerto Rico, 4%, Central America, 4% and 9% other.

Figure 4 was identified that 78% of the companies studied, it has 8 or more clients.

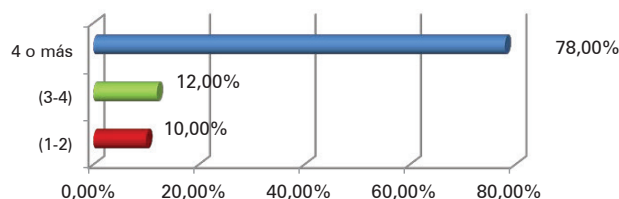
Similarly, and in accordance with the traditional selling system (order-delivery), in general, customers are always the same, because they lack marketing and sales strategies to develop new markets and increase the number of potential customers.

Figura 3. Demanda del mercado Internacional de las Mipymes del SIC



Fuente: Autores

Figura 4. Número de clientes de las Mipymes del SIC.



Fuente: Autores

Como se observa en la *Figura 5.*, en relación con el tipo de clientes de las Mipymes del SIC: a) 70% son clientes los mayoristas; b) 40% almacenes de cadena; c) 39% pequeños almacenes; d) 21% minoristas y e) 21% Particulares. Los clientes son muy estables y tienen una relación duradera en el tiempo. En la *Figura 6* se observa que la oferta está conformada por empresas que fabrican; importan; comercializan y exportan diferentes tipos de prendas de vestir. Con base en los datos registrados en el estudio, se destacan en

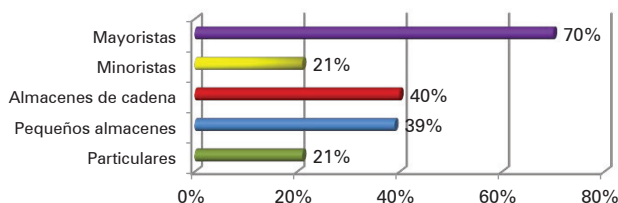
demandas y producción las líneas: a) Infantil, 50%, b) Dama 23%, c) Caballero, 10%, d) Dotación, 9% y e) Deportiva, 8%. La mayor demanda de prendas de vestir infantil, obedece a la variedad de diseños, calidad, formas y precios, que las hacen atractivas. Como se observa en la *figura 7* las principales

As seen in Figure 5, in relation to the type of customers SMBs SIC: a.) 70% customers are wholesalers, b) 40% chain stores, c) 39% smaller stores, d) 21% retailers and e) 21%. Private. Customers are very stable and have a long lasting relationship in time.

Figure 6 shows that the offer is comprised of companies that manufacture, import, sell and export different types of clothing. Based on data recorded in the studio, stand demand and production lines: a) Children, 50%, b) 23% Lady, c) Caballero, 10%, d) Allocation, 9% e) Sports, 8 %.

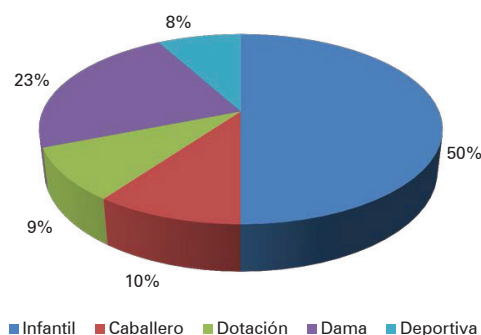
The increased demand for child dress clothing, due to the variety of designs, quality, lasts and prices that make them attractive. As shown in Figure 7 key marketing strategies that apply are: a) Making Shows, 46.7%, b) Direct advertising, 30%, and c) Voice voice, 21%.

Figura 5. Principales clientes de las Mipymes del SIC



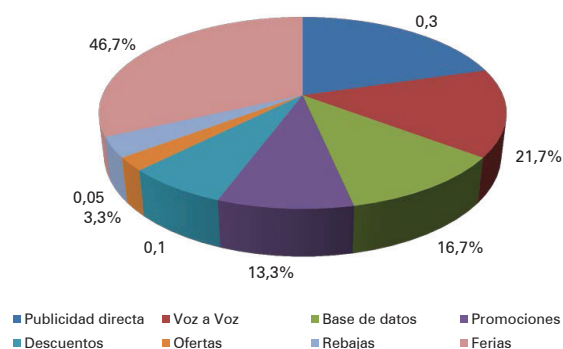
Fuente: Autores

Figura 6. Líneas de producción de las Mipymes del SIC.



Fuente: Autores

Figura 7. Actividades de Comercialización



Fuente: Autores



estrategias de mercadeo que se aplican son: a) Realización de Ferias, 46.7%, b) Publicidad directa, 30% y c) Voz a voz, 21%. Como se observa en la *Figura 8*, en el 46% de las empresas estudiadas disminuyeron las ventas, debido

a los problemas con los países vecinos, la baja del poder adquisitivo y el alto desempleo existente en el país. También se suma a esta problemática, que las Mipymes del SIC, no tienen estrategias de mercadeo bien definidas que les permitan abrir nuevos mercados. Otros aspectos encontrados, *Figura 9*, en las Mipymes del SIC fueron: 100% de las empresas producen su propia marca y 39% manejan el sistema de maquila, que es operado por talleres satélites, dedicados a este tipo de producción. El 51% de las empresas exporta su propia marca y un 10% otra marca. De las empresas que exportan, 21%, utiliza FOB como sistema de exportación. Usualmente las exportaciones son tercerizadas por comercializadoras, debido a que la mayoría de Mipymes del SIC desconocen todos los trámites de exportación, dicha intermediación desvía la mayor

As shown in Figure 8, 46% of companies

surveyed decreased sales due to problems with neighboring countries, the decline in purchasing power and high unemployment in the country. It also adds to this problem, which SMBs of AMB,

have well-defined marketing strategies that enable them to open new markets.

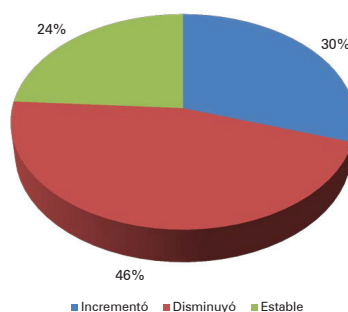
Additional features found, Figure 9, the SMBs in the Industry Sector of Clothing [ISC] were: 100% of the companies produce their own brand and 39%

manage the maquila system, which is operated by satellite workshops dedicated to this type of production, 51% of companies export their own brand and 10%

of companies that export, 21%, used as a system of export FOB exports are usually outsourced by traders, because most of the SMBs in the Industry Sector of Clothing [ISC] didn't know all export formalities.

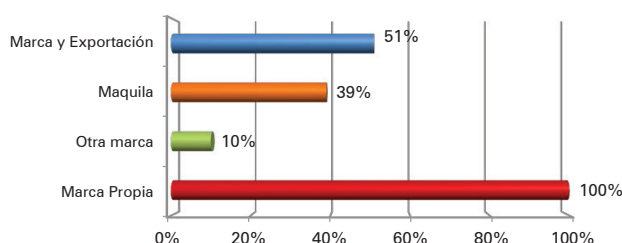
This intermediary diverts most of these trading profits to be analyzed by state institutions supporting Sector.

Figura 8. Nivel de ventas de las Mipymes del SIC.



Fuente: Autores

Figura 9. Aspectos relacionados con marca y exportación de las Mipymes del SIC



Fuente: Autores

parte de las utilidades hacia estas comercializadoras, situación que debe ser analizada por las entidades de apoyo al sector.

En relación con la asociatividad, *Figura 10.*, el 56%, de los empresarios están vinculados a la Cámara de Comercio, 24% a Buconsa y 17% a agremiaciones como ACOPI.

Además afirmaron que vincularse a la cadena productiva es una buena estrategia. Los empresarios están interesados en la *asociatividad* y consideran que el incursionar en nuevos mercados, en asocio con terceros, puede convertirse en una estrategia de crecimiento y desarrollo estratégico de las empresas.

De acuerdo con la *Figura 11.*, la actividad de *venta profesional* no es plena en la práctica empresarial de las Mipymes del SIC. En un 61%, la venta es realizada por los mismos propietarios, gerentes y familiares de forma empírica. También se observa que el 39% de la llamada fuerza de ventas, se compone de 1 a 5 vendedores. Se puede afirmar entonces, que no cuentan con una fuerza de ventas profesional, entrenada y

According to the Figure 10, related with the associative practices, 56% of entrepreneurs are linked to the Chamber of Commerce, 24% are linked to Buconsa and 17% are linked to others as ACOPI.

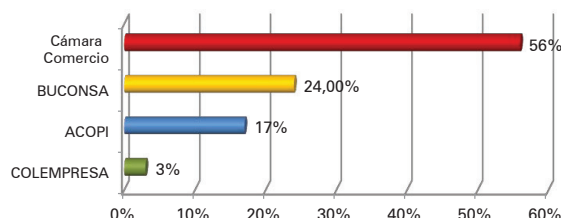
Also they said that to be linked to the supply chain it is a good strategy. The employers are interested in the associative practices and they believe that entering new markets, in partnership with others, can become a growth strategy and strategic business development.

According to Figure 11. Professional sales activity is not fully in business practice of SMBs in the Industry Sector of Clothing [ISC].

In 61% of the cases, the sale is made by the owners, managers and family empirically. It is also noted that 39% of the sales force, consists of 1 to 5 sales agents.

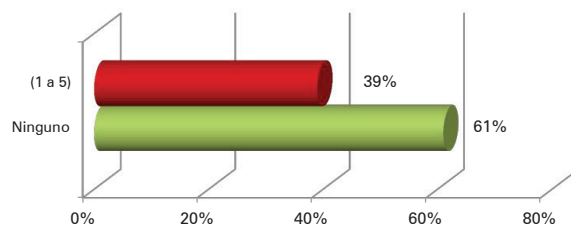
It can be said then, that the SMBs in the Industry Sector of Clothing [ISC], do not have a professional sales force, trained and able to enter new markets, to ensure continuity of production and overcome marketing season.

Figura 10. Asociatividad de las Mipymes del SIC.



Fuente: Autores

Figura 11. Fuerza de ventas de las Mipymes del SIC.



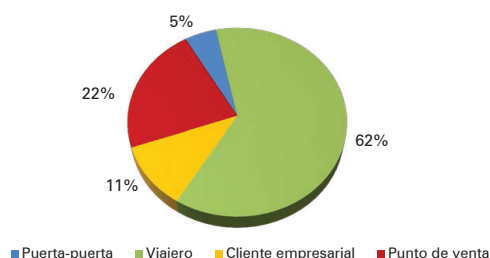
Fuente: Autores

capacitada para incursionar en nuevos mercados, garantizar continuidad en la producción y superar la comercialización de temporada. Los propietarios de las Mipymes del SIC se perciben muy ajenos al desarrollo de estrategias de negociación con proveedores y clientes, pues al depender de intermediarios son estos quienes tienen esta capacidad. Las empresas tampoco cuentan con políticas claras de negociación y ello incide negativamente en los resultados de ventas. *Figura 12.*, al observar la tipificación de la fuerza de ventas empírica que actualmente se ocupa en las Mipymes del SIC, 62%, son vendedores viajeros; 22% vendedores de punto de venta; 11%, vendedores con un cliente empresarial y 5% vendedores puerta a puerta. Cabe resaltar, que por lo general, es el mismo dueño o un familiar, quien se limita a solicitar pedidos y entregar producción, porque no toman conciencia de que *la venta es una profesión* y por ello ejercerla en forma improvisada conlleva la pérdida de oportunidades de ventas y bajos resultados permanentes. Estas características de la fuerza de ventas, unidas a la modalidad de ventas por temporada, la inexistencia de planes de contingencia y sistemas de información que soporten la gestión de ventas, se refleja en el incumplimiento de los presupuestos de ventas. Por otra parte se estableció que un 66% de las Mipymes del SIC, no realizan capacitación

The owners of SMBs are perceived as alien to the development of strategies for negotiating with suppliers and customers because they depend of intermediaries who have the ability to negotiate. The companies also don't have clear policies of negotiation affecting sales results.

In the figure 12., observing the empirical sales force currently occupies in the SMBs of the Industry Sector of Clothing [ISC], it can be conclude that 62%, are

Figura 12. Modalidad de la Fuerza de ventas de las Mipymes del SIC



Fuente: Autores

sellers rating, 22%, are POS sales agents, 11%, are sellers with a business customer and 5% are door to door sellers. It should be noted that it is usually the same business owner or a relative, who orders and

deliver production because they don't realize that selling is a real profession and that's why improvised it will cause the loss of sales opportunities and low permanent results.

These characteristics of the sales force, plus the seasonal sales mode, the absence of contingency plans and information systems supporting sales management is reflected in the failure of sales budgets.

On the other hand, it was established that 66% of the SMBs in the Industry Sector of Clothing [ISC], don't apply any training, as it is shown in Figure 13. They believe that empirical practice through the years, it is sufficient to perform the different tasks.

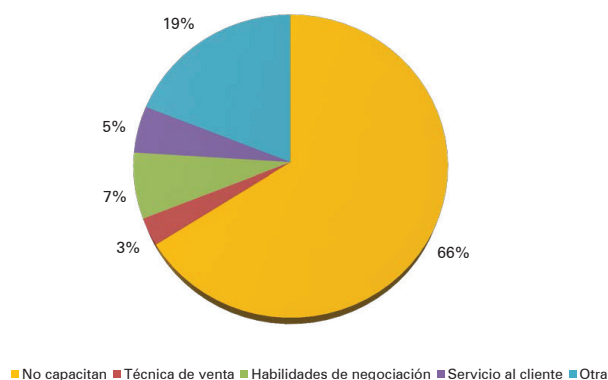
alguna, como se muestra en la *Figura 13*.

Consideran que la práctica empírica a través de los años, es suficiente para realizar las diferentes tareas. La capacitación en cuyas empresas que la hacen, es mínima y se relaciona con temas básicos como: a) Habilidades de negociación 7%,

b) Técnicas de venta 3% y c) Servicio al cliente 5%. La mayor parte de los dueños de Mipymes, no toman en cuenta que la capacitación y el entrenamiento aumentan la calificación del talento humano en términos de conocimiento, habilidades y actitudes; lo cual se traduce en perfeccionamiento del desempeño, permanente actualización frente a los cambios y desarrollo de habilidades para la aplicación de nuevas tecnologías. Como resultado final, el empresario podrá contar con colaboradores empoderados de la empresa y por ende, mayor competitividad.

Entre las entidades más representativas que ofrecen formación a las Mipymes del SIC, *Figura 14.*, se encuentran: a) Cámara de Comercio 62%, a través de un programa llamado Núcleos de Confección, y b) SENA 27%. De esta manera se refleja la inmensa

Figura 13. Capacitación de la Fuerza de ventas de las Mipymes del SIC.



Fuente: Autores

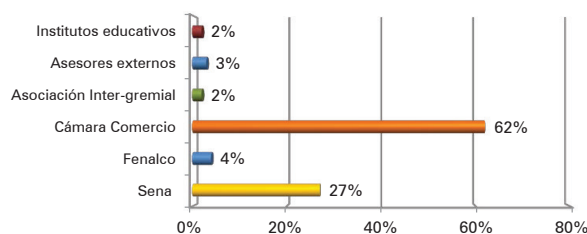
The companies who apply the training just cover the basic issues such as: a) Negotiation skills, 7%, b) Selling Techniques 3% c) Customer service, 5%. Most of the SMBs owners don't take into account that training increase the rating of human talent, in terms of knowledge, skills

and attitudes.

And this issues will be result in performance improvement, continuous updating cope facing changes and skills development for the application of new technologies.

As a final result, the employer may have empowered employees taking care of the company and therefore, more competitive.

Figura 14. Entidades de formación de las Mipymes del SIC.



Fuente: Autores

According to the *Figure 14*, Some of the most representative organizations that offer training for SMBs of the AMB are: a) Chamber of Commerce, 62%, through a program called "Core Tailoring" b) SENA, 27%.

This is the reflect of the employers apathy to get involve in training processes that benefit their workers.



apatía de los empresarios por participar en procesos de formación que benefician a sus trabajadores. De acuerdo con la *Figura 15.*, se confirma, con un 55%, que en las Mipymes del SIC -objeto de estudio- no se mide la productividad, porque no tienen conformada la organización de ventas y el dueño convierte el dinero de las ventas en *plata de bolsillo*. Solo el 21.7%, tiene establecida la política de unidades vendidas y el 5% mide la productividad de la fuerza de ventas mensualmente. Con lo anterior se evidencia que en las Mipymes del SIC, no existe una política estandarizada para pago *por productividad* a la fuerza de ventas.

En el estudio de la variable publicidad, *Figura 16*, se muestra como las Mipymes del SIC conciben y utilizan la publicidad: a) Ferias 35%; b) Revistas 18.3%; c) Material POP 13.3%; d) Radio y Periódicos 8.3%; e) Vallas 6.7%; f) Volantes 5% y g) Televisión 3.3%. De acuerdo con las características y el comportamiento del sector, en relación

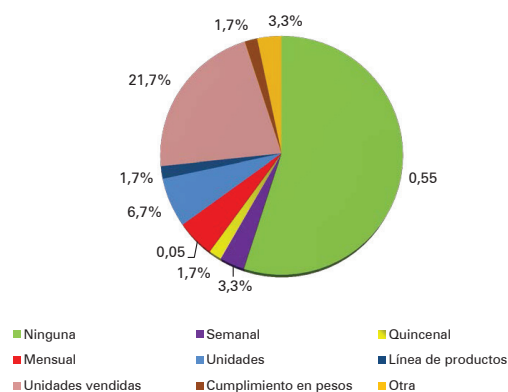
According to *Figure 15.*, It is confirmed that in the SMBs of the AMB (Bucaramanga Metropolitan Area), productivity is not measured because they don't have a specific structure for sales organization and the incomes from the sales is become in pocket money.

Only 21.7%, of them have an established policy to register the number of units sold and 5% measures the productivity of the sales force

monthly. For this reason, it is concluded that there isn't a benefit standard policy for the sales force where the payment will be related to the productivity.

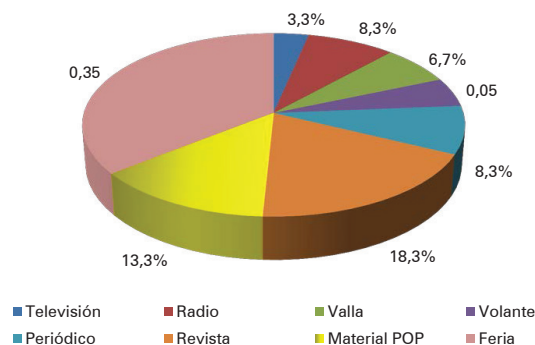
In the study of advertising variable, *Figure 16* shows how the SMBs of the AMB (Bucaramanga Metropolitan Area) conceive and use the advertising in different kind of means as it is shown next: a) shows, 35%, b) Magazines, 18.3%, c) POP (Point of Purchase) Material, 13.3%, d) Radio and newspapers, 8.3%, e) Advertising billboards 6.7%, f) Flyers 5% g) Television, 3.3%.

Figura 15. Productividad fuerza de ventas de las Mipymes del SIC



Fuente: Autores

Figura 16. Publicidad de las Mipymes del SIC



Fuente: Autores

con la producción y comercialización de prendas de vestir, en la cual por tradición, por conveniencia, experiencia, conocimiento y cultura de los propietarios y gerentes, se privilegian las prácticas de producción y comercialización por pedido y temporada; la publicidad no cumple un papel importante para crear y mantener mercados permanentes, continuos y diversificados.

Un dato que debe ser analizado por las entidades de apoyo al sector, es la necesidad de impulsar a los empresarios, para que sean más dinámicos en su actividad comercial y se acerquen al mercado, mediante: a) Visita a clientes, b) Apropiación de estrategias de ventas y publicidad para participar en eventos feriales nacionales y extranjeros.

Discusión

A partir del análisis de las variables: mercado, ventas y publicidad; surgen las siguientes opciones estratégicas que pueden contribuir al mejoramiento de la posición competitiva de las empresas en el largo plazo:

1. Es importante que Mipymes del SIC, se apropien de la herramienta Inteligencia Comercial, ya que es útil para las empresas si reúnen las siguientes características: a) Calidad en sus productos y servicios; b) Disponible; c) Clara; d) Fácil de interpretar; e) Actualizada y f) Completa.

2. Un reto fundamental en relación con los clientes, para que los empresarios del SIC logren sus objetivos de negocio, es conseguir una verdadera *orientación*

According to the characteristics and performance of the clothing industry, its relation to the production and marketing of clothing and how the production practices and marketing are privileged by tradition, experiences, influence, knowledge and owners culture, the advertising doesn't play an important role creating and maintaining permanent, continuous and diversified markets.

One thing that should be used by Support Clothing Industry Agencies is the necessity to encourage employers to be more active in their business and approach to the market by: a) Visiting customers, b) Appropriation of sales and marketing strategies to participate in national or international trade shows and events.

Discussion

From the analysis of the variables, Market, Sales and Advertising, the following strategic options can contribute to improve the competitive position of enterprises according to long term predictability:

1. It is important that the SMBs of the AMB, dominate the Business Intelligence tool because it is useful for companies and it works with following characteristics: a) Quality products and services, b) Available, c) Clear, d) Easy to interpret, e) Update f) Complete.

2. A key challenge in relation to the Customer, for AMB (Bucaramanga Metropolitan Area) entrepreneurs in order to achieve their business



al cliente de todos los procesos. Los propietarios o gerentes de estas empresas, suelen pensar que conocen bien a sus clientes, sin embargo, cuando van a tomar decisiones para identificar nuevas oportunidades de negocio, la información no siempre está disponible o es inexacta. La información que se podría incluir en el portal sería la siguiente: a) ¿Qué tipo de clientes tengo?; b) ¿Están o no satisfechos?; c) ¿Qué esperan?; d) ¿Cómo me perciben?; e) ¿Están vinculados?; f) ¿Son fieles?; g) ¿Qué clientes puedo perder?; h) ¿Con qué otras empresas de la competencia los comparto? y i) ¿Por qué no me compran?

3. En cuanto a los canales de comercialización, es de suma importancia que las empresas del SIC tengan control en la actividad de sus canales de venta, a partir del requerimiento de información detallada a cada uno de sus puntos de venta, con el fin de establecer planes de mejora que faciliten su ubicación y expansión. La información a requerir, por punto de venta, debe incluir ítems como: a) Volumen de ventas; b) Variaciones respecto a períodos anteriores; c) Tipología de clientes, según valor de las compras; d) Grado de vinculación de los clientes; e) Ranking de los puntos de venta más exitosos y f) Competencia del punto de venta, en especial el volumen de ventas, a través del cual se puede obtener información de la actividad comercial.

4. Cada día la *información útil* para el desarrollo de productos en el sector industrial, es más accesible por la rapidez con la que se extienden las herramientas de difusión y gestión de la misma. Por esto, las empresas del SIC deben reaccionar y asimilar nuevos métodos y formas de conseguir y aplicar la información

objectives, is to achieve a true customer focus of all processes. The owners or managers of these companies tend to think they know their customers well; however, when they make decisions to identify new business opportunities, information is not always available or it is inaccurate. The information that should be included in the portal is: a) What kind of clients does the company have?, b) Are the clients satisfied or unsatisfied?, c) What are the client's expectations? d) What they think about the company? e) Are they involve with the brand? F) Are they faithful customers? g) Which clients can I lose? h) What other competing companies attract the same customers? and i) What are the customer's reason to buy other brands?

3. As for Marketing Channels, it is relevant to say that enterprises in the AMB (Bucaramanga Metropolitan Area) have to control the activities of its sales channels, by asking detailed information to each of its points of sales or stores, in order to establish improvement plans, to facilitate their location and expansion. The information required for point of sale, should include items such as: a) Sales volume, b) Changes from previous periods, c) Type of clients, according to the value of purchases, d) Degree of customer loyalty, e) Ranking of the most successful selling points, f) Jurisdiction of the point of sale, in particular sales volume, through which you can get information from the business.

4. Nowadays, the information for product development in the Industrial Sector is more accessible according to the speed of the management and dissemination tools. For this reason, companies from the AMB (Bucaramanga Metropolitan

de manera efectiva. La implementación de la *Inteligencia Competitiva* en las Mipymes del SIC como herramienta para optimizar el proceso de toma de decisiones, combina el uso clásico de la información con la aplicación de técnicas; herramientas; métodos y sistemas, entre otros, que provean mayor eficacia en la obtención de ventajas altamente competitivas y sostenibles.

Desde la anterior afirmación, la *Inteligencia Competitiva*, también le permite a las Mipymes del SIC, conocer simultáneamente el entorno y su situación interna, ya que identifica y selecciona la información adecuada y la somete a un tratamiento y análisis específico para aplicar los resultados a las empresas.

5. Para contribuir a que la marca y la calidad del producto fabricado en el SIC del AMB, se proyecte nacional e internacionalmente, es necesario crear un Centro de Innovación e Inteligencia Competitiva, que *monitoree; recopile; sintetice e interprete* la información, para transformarla en conocimiento con valor estratégico. Este centro debe ser:

- a. Articulador de los esfuerzos relacionados con el SIC.
- b. Herramienta orientada a generar oportunidades para el SIC.
- c. Instrumento para desarrollar una nueva cultura empresarial en materia de: tecnología; innovación; procesos productivos; moda; diseño y comercialización.

Area) must react and assimilate new methods and ways to get information and apply it effectively. The implementation of Competitive Intelligence in SMBs of the AMB; as a tool to optimize the decision-making process; combines classic use of the information with the application of techniques, tools, methods and systems, among others, in order to provide greater efficiency obtaining highly competitive and sustainable advantages.

Taking into account the above statement, Competitive Intelligence, also allows SMBs of the AMB, to understand, the environment and its internal situation simultaneously. This is possible because it identifies and selects the appropriate information and subjected it to a specific treatment and the specific analysis to apply the results to companies.

5. In order to contribute to the brand and quality product made in the SMBs of the AMB, it is necessary to create a Center for Innovation and Competitive Intelligence to monitor, compile, synthesize and interpret information, to transform knowledge with strategic value. This center should be:

- a. The articulating element to relate the SMBs efforts.
- b. A tool created to generates opportunities for the SMBs
- c. An instrument to develop a new business culture based on: technology, innovation, production processes, fashion, design and marketing.

d. Punto de convergencia de esfuerzos y colaboración, tanto de empresarios, como de instituciones académicas, organizaciones y gobierno, que compartan una misma visión, con el fin de lograr competitividad nacional y mundial, puesto que hoy en día mejorar la calidad, productividad y competitividad, son exigencias crecientes para las organizaciones en un mundo cada día más globalizado.

6. El Centro de Innovación e Inteligencia Competitiva, podría ofrecer a las Mypimes del SIC, una variedad de productos y servicios como:

- a. Un portal de inteligencia, que abarque información de mercados, moda y tecnología.
- b. Boletines de inteligencia, en los que se presente la información, transformada en conocimiento estratégico.
- c. Información del sector con acceso a comunicación presencial o a través de revistas; noticias; tendencias de mercado; estudios sobre análisis relacionados con el SIC; eventos; ferias; foros; conferencias; talleres; seminarios; exposiciones y encuentros de negocios; ventanilla de atención para información de servicios como estudios de mercado; planes de negocios; análisis de la competencia; detección de oportunidades de mercado; clientes potenciales; identificación de modelos de negocios; un *business center* para centro de atención empresarial; espacio

d. A convergence point of efforts and collaboration for entrepreneurs, academic institutions, organizations and government, sharing a common vision, in order to achieve national and global competitiveness, since today, the quality improvement, productivity and competitiveness are growing demands for organizations in a world increasingly globalized.

6. The Centre for Innovation and Competitive Intelligence, could offer to the SMBs of the AMB (Bucaramanga Metropolitan Area) variety of products and services such as:

- a. A Intelligence Portal, covering market information, fashion trades and technology.
- b. Intelligence Flashes with the information presented as a transformed strategic knowledge.
- c. Information about Clothing Industry with access to face communication or through magazines, news, market trends; studies related to AMB analysis; events exhibitions, forums, conferences, workshops, seminars, exhibitions and business meetings; a service window to get information of different services such as market research, business plans, competitive analysis, detection of market opportunities, potential customers. Also it will be included a way to identify business models; for a business center, business center staff, space for workshops according to the entrepreneurs needs and a special

destinado a reuniones de trabajo diseñado de acuerdo a las necesidades de los empresarios del SIC y una sala de diseño y desarrollo de nuevos productos.

El Centro de Innovación e Inteligencia Competitiva, contribuye a la productividad y competitividad de las Mypimes exportadoras y permite el acceso una variedad de actividades, para: a) Conocer nuevos mercados y los competidores que en ellos operan, b) Adaptar los productos a las necesidades particulares de los consumidores de un determinado mercado, c) Desarrollar y difundir una imagen positiva de la marca.

Conclusiones

En las Mipymes del SIC estudiadas no existe una continuidad de trabajo con todos sus empleados, varían según las épocas del año, especialmente en momentos de ferias y temporadas que caracterizan el proceso de producción en este sector, ya que no cuentan con mercados permanentes. Además, se pone de manifiesto el bajo nivel gerencial y administrativo de los propietarios, quienes reflejan bajo conocimiento en ventas y técnicas administrativas.

En la demanda del mercado nacional se encontró que la Costa Atlántica es la región de mayor aceptación por la calidad; los diseños; la ubicación; el conocimiento y el precio de los productos. La demanda del mercado internacional se da con EE-UU, Ecuador y en tercer lugar con Venezuela; resultado de las actividades que realizan la mayoría de las empresas,

room for design and development of new products.

The Center for Innovation and Competitive Intelligence contributes to the productivity and competitiveness of exporting SMBs and it enables to access a variety of activities in order to: a) Meet new markets and competitors that operate in it, b) It allows to adapt products to the consumer's needs in a specific market, c) It allows to develop and disseminate a positive image of the brand.

Conclusions

In SMBs (Small-and-Medium Business) of the AMB (Bucaramanga Metropolitan Area) studied in this document, there are no continuity of work with all employees, it varies according to the season. Especially in fairs and periods of the production process in this sector and other kind of characteristics such as the low permanent market and the low managerial and administrative level of the owners, which reflect low knowledge in sales and management techniques.

In the national market demand was found that the Atlantic Coast region is the most widely accepted for the quality, the design, location, knowledge and product prices. The international market demand is fixed by EE-UU, Ecuador and Venezuela in third place, as a result of the activities that most of the companies make by promotions for export such as: visits abroad, invitations for potential customers to visit Colombia, business rounds and invitation for attending trade shows.



representadas en promociones para exportar, entre las que se destacan: visitas al exterior, invitaciones a potenciales clientes para que visiten Colombia, ruedas de negocios y asistencia a ferias.

La producción de prendas de vestir para la línea infantil representa la de mayor demanda, esto obedece al factor cultural, a la moda y a la concepción de las mujeres quienes consideran la moda como parte complementaria del buen vestir, presentación y su imagen. Para comercializar los productos del SIC la principal estrategia de mercadeo que utilizan los propietarios son las ferias, ya que las consideran como la opción más viable de comercialización de sus productos al no contar con mercados totalmente segmentados donde puedan ofrecer las características, ventajas y beneficios de las prendas de vestir.

La variable *fuerza de ventas profesional* no se da plenamente en la práctica empresarial de la industria de la confección en las empresas estudiadas; esta actividad es realizada de forma empírica por los propietarios, gerentes y familiares, con lo cual se confirma que no existe en este sector una fuerza de ventas profesional entrenada y capacitada para abrir nuevos mercados que puedan garantizar una fabricación continua y permanente, superando la producción y comercialización por temporadas. Los propietarios no dimensionan la importancia de contar con estrategias de negociación con proveedores y clientes, dependen de intermediarios y dejan la capacidad de negociación a terceros y no a las empresas productoras de calzado, incidiendo los resultados de ventas.

En muchas ocasiones la falta de interés

The production line of infant clothing represents the highest demand and production in the industry, this is due to cultural and fashion factors, where the conception of women is very important considering fashion as a complementary part of good clothing, presentation and image. The main marketing strategy to AMB products used by owners is the fairs. They consider it as the most viable option for marketing their products by using no segmented markets where they can offer the features, advantages and benefits of clothing.

In the Clothing Industry, the variable professional sales force is not fully used in the companies studied, this activity is performed empirically by owners, managers, and family, which confirms that it doesn't exist a professional sales force, trained and able to open new markets that can ensure a high and permanent production, not only on periods production or marketing seasons. The owners didn't care about the importance of negotiation strategies with suppliers and customers, they rely on intermediaries and leave the bargaining to third parties and they don't trust in footwear manufacturers. This practice impacts sales results.

In many cases the lack of interest of managers and entrepreneurs of AMB, related to advertising subjects, influences the investments, as they consider as other outcome, not as a good investment, so they leave this decisions in unqualified personnel. This show that for entrepreneurs the advertising is not a essential element that they should have in the company.

de los gerentes y empresarios del SIC sobre el tema de la publicidad, también influye para que no haya inversión en este campo, ya que la consideran un gasto mas, no buscan asesoramiento por parte de personal especializado en el tema; lo anterior parece demostrar que para los empresarios la publicidad no es algo esencial con lo que necesariamente se deba contar en la empresa.

Es importante que las Mipymes del SIC estudiadas implementen la Inteligencia Competitiva como parte de un proceso óptimo de toma de decisiones, puesto que le permite conocer el entorno y la situación interna de la empresa para adoptar estrategias. Se basa en saber en dónde y cómo buscar, identificar y seleccionar la información adecuada, someterla a un tratamiento y análisis específico, para poder aplicar los resultados en beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas del SIC. (Camara Comercio de Bucaramanga, 2013; Castells, 1996; Hernández, Fernández, & Baptista, 2010; Kahaner, Inteligencia Competitiva, 1989; Kahaner & Manbournene, Innovación en valor 1 ed., 2000; Kotler, Principios de Marketing 1 ed., 2008; Kotler, Armstrong, A.F., & Benito, 2013; Levitt, 1983; Porter, 2006)

It is important that the SMBs of the AMB (Bucaramanga Metropolitan Area), studied in this document, will be able to implement the Competitive Intelligence as part of an optimal decision-making process, since it allows them to understand the environment and the internal situation of the company in order to adopt strategies. This is based on knowing where and how to find, identify and select appropriate information, submit this information to a specific treatment and specific analysis, in order to apply the results for the benefit of small and medium enterprises in the AMB (Bucaramanga Metropolitan Area).

Bibliografía Bibliography

Arens, W. F. (2000). *Publicidad*. Mac Graw Hill 7 edición.

Cámara Comercio de Bucaramanga. (2010). *Dinámica y Potencial productivo y comercial de la Microempresa en el Noroiente Colombiano*. Bucaramanga: N.A.

Cámara Comercio de Bucaramanga. (2013). *OPT-CIT*. Bucaramanga.

Camara Comercio de Bucaramanga. (2013). *Principales capítulos de las exportaciones totales de Santander excluyendo café y petróleo*. Bucaramanga.

Castells, M. (1996). *The Networked Society*. Oxford: Blackwell.

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Mac GrawHill 4 edición.

Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación 5 ed.* México: MacGraw-Hill.

Kahaner, L. (1989). *Inteligencia Competitiva*. Madrid: Prentice-Hall.

Kahaner, L., & Manbourgene, N. (2000). *Innovación en valor 1 ed.* Harvard Business Press.

Kotler, P. (2008). *Principios de Marketing 1 ed.* Madrid: Prentice-Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., A.F., N., & Benito, N. (2013). Compuesto por "Principios de Marketing" 12 e de Philip Kotler y Gary Armstrong. *Marketing, mercado y demanda*.

Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, May-June.

Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Mexico: Compañía Editorial Continental.

Romero, C., & Sánchez, C. (2003). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 20 de Marzo de 2014, de Gestiopolis.com: www.gestiopolis.com

Serrano Gomez, L., & A., V. P. (2006). *El emprendedor y su empresa*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

Staton, W., Buskirk, R., & R.L., S. (1997). *Ventas, Conceptos, Planeación y Estrategias*. Mac GrawHill 9 edición.

Staton, W., M.J., E., & W., B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mac GrawHill.

Universidad Cooperativa de Colombia. (2007). *Contextualización de las micro, pequeña y mediana empresa en Colombia, prácticas investigativas*. Bucaramanga.