



**ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA EL SOSTENIMIENTO DE MI
PYMES EN LA INDUSTRIA TEXTIL EN PANDEMIA**

Juan Carlos Felipe Carrero Perilla

10311728576

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Bogotá, Colombia

2022

**Estrategias utilizadas para el sostenimiento de Mi Pymes en la industria textil en
pandemia**

Juan Carlos Felipe Carrero Perilla

**Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Administrador de Empresas.**

Director (a):

Profesor Edgar Agudelo López

Línea de Investigación:

Gestión de las organizaciones

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Bogotá, Colombia

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN**El trabajo de grado titulado**

___, Cumple con los requisitos para optar**Al título de _____.****Firma del Tutor****Firma Jurado****Firma Jurado****Ciudad, Día Mes Año.**

TABLA DE CONTENIDO

Lista de figuras	5
Lista de tablas	5
Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Justificación.....	10
Estado del arte.....	15
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Marco teórico.....	19
1. TEORIAS DE ADMINISTRACION, SOSTENIMIENTO Y ESTRATEGIA	19
1.1.1. Teorías de la administración	19
1.1.2. Estrategias	21
1.1.3. Sostenimiento de empresas.....	28
2. Mi Pymes	30
3. INDUSTRIA TEXTIL Y SUS PROTOCOLOS PARA LA PANDEMIA	32
3.1.1. Industria textil en Colombia.....	32
3.1.2. Industria textil y manufacturera en Puente Aranda.....	34
3.2.1. Pandemia en Bogotá.....	35
3.2.2. Protocolos de bioseguridad de la industria textil y manufacturera.....	36
4. MATRIZ PESTEL	37
5. MUESTRA (MUESTREO SISTEMÁTICO)	39
Marco metodológico	41
Resultados de la investigación	45
Conclusiones	60
Referencias bibliográficas	63
Anexos	71

LISTA DE FIGURAS

Figura #1	11
Figura #2	13
Figura #3	22
Figura #4	24
Figura #5	28
Figura #6	35
Figura #7	38
Figura #8	39
Figura #9	43
Figura #10	44
Figura #11	49
Figura #12	50
Figura #13	51
Figura #14	52
Figura #15	53
Figura #16	54
Figura #17	55
Figura #18	56

LISTA DE TABLAS

Tabla #1	45
Tabla #2	50

RESUMEN

Las empresas con el pasar del tiempo han tenido grandes desafíos por afrontar, uno de ellos es la pandemia generada por el covid-19, la cuarentena empezó en marzo del 2020, cada negocio cerró sus puertas y como resultado no podían llevar a cabo actividades productivas en estos meses, lo cual obligó a las personas buscar alternativas para lucrarse, en el mes de Septiembre (en Bogotá) del 2020, se permitió abrir los negocios físicos, pero con ciertos parámetros a cumplir por consecuencia del covid-19. Las empresas implementaron estrategias con el fin de poder sostenerse esta época, se podría decir que la pandemia es el desafío más grande para las organizaciones de la década, el trabajo se centra en las Mi Pymes en la industria textil del barrio la Alquería, localidad de Puente Aranda, en Bogotá, Colombia.

Palabras clave: empresa, industria, textiles, manufacturas, estrategias, pandemia, sostenimiento, covid-19, Mi Pymes.

ABSTRACT

Companies over time have had great challenges to face, one of them is the pandemic generated by covid-19, the quarantine began in March, each business closed its doors and as a result they could not profit in a physical space in these months, which caused people to look for alternatives to profit, in the month of September (in Bogotá) physical businesses were allowed to open but with certain parameters to be met as a result of covid-19. The companies formed strategies in order to be able to sustain this time, it could be said that the pandemic is the greatest challenge for the organizations of the decade, the work focuses on the MSMEs in the textile industry of the Alquería neighborhood, Puente Aranda, in Bogota, Colombia.

Keywords: company, industry, textiles, manufacturing, strategies, pandemic, support, covid-19, MSMEs.

INTRODUCCIÓN

Durante años las organizaciones buscan la ventaja competitiva, hallando un poco de margen frente a otras empresas, lo que genera que las industrias estén en la búsqueda de constantes mejoras, por lo que sostenerse requiere de investigar a la competencia con la intención de copiar o mejorar estrategias para su negocio, pero no solo se debe buscar soluciones a la competencia ya que como ocurre hoy en día, otros aspectos pueden complicarlo todo.

En el año 2020 ocurrió un hecho histórico, una pandemia que impulso a tener un cambio en los estilos de vida, las empresas no salieron exentas y se tuvieron que adaptar a una situación complicada, algunas lograron salir adelante con trabajo y esfuerzo, otras dejaron de existir por los acontecimientos o por factores como las medidas sanitarias para el funcionamiento. Según el (DANE, 2020), la industria manufacturera a nivel nacional contaba para ese año con 661.095 empleados donde 60.227 (9.1%) son de confección de prendas de vestir (excepto prendas de piel), 17.435 (2,6%) son de otros productos textiles y 12.839 (1,9%) para la preparación, hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles, los empleados sentían incertidumbre debido a los recortes de personal lo cual toca una de las estrategias que veremos más adelante. Esta información tiene como fin comprender la cantidad de empleados que quedaron sin poder trabajar y lo importante que son los textiles dentro de la industria manufacturera ya que la confección de prendas de vestir es el área que más genera empleados en esta industria.

La cuarentena en Bogotá empezó en el mes de marzo, lo que trajo que todas las personas estuvieran en sus casas, por lo que este periodo de tiempo hizo que el vendedor y el

cliente no se encontraran en el mismo espacio, ante esto las empresas idearon estrategias para vender de diferentes formas como ventas online y/o por redes sociales, los dueños de empresas tuvieron el tiempo de reflexionar e innovar en sus negocios. Luego de la cuarentena las medidas de reapertura para negocios fueron varias, como lo fue (Cámara de comercio de Bogotá, 2020), en la Resolución 675 del 24 de abril de 2020 nos habla de los protocolos de bioseguridad que se requieren para la industria textil en donde aparecen las medidas específicas para la reapertura, lo más importante en esta pandemia es controlar la propagación del virus lo que afecta directamente a las industrias.

Así pues, la reapertura del sector empresarial en América Latina en época de COVID-19 exige a las empresas re-direccionamiento de negocios, creación de nuevas estrategias, desaparición y/o reajustes de otras, combinación de ellas, entre otras, pero indistintamente de su condición, todas son interactivas y tienen fines competitivos. (Useche Aguirre et al., 2020, pág. 74)

Otro factor importante es el legal, ya que se sumaron normas para las empresas con la llegada de la pandemia, en el sector textil se acoplaron a ellas con el fin de agilizar la reapertura, una buena manera para contextualizar lo comentado anteriormente y lo sucedido en pandemia para la industria textil es la matriz PESTEL que veremos más adelante, esta es idónea ya que esta industria sufrió en cada rama que propone la matriz.

JUSTIFICACIÓN

Todas las industrias colombianas sufrieron durante la pandemia por lo que la industria textil no es la excepción.

La pandemia dio pie a varios problemas dentro de las industrias, pero los más relevantes son los despidos y los cierres de empresas, según (Revista Semana, 2021), la cámara de comercio de Bogotá reporta 5.939 menos empresas del sistema de moda comparado el 2020 con el 2019.

Los empleados son otro de los temas importantes a tocar ya que las Mi Pymes no tenían posibilidades de ayuda a trabajadores comparados con grandes empresas.

De acuerdo con los resultados provisionales de la Encuesta Anual Manufacturera de 2020, los 7.343 establecimientos industriales de los que se obtuvo información ocuparon un total de 661.095 personas, de las cuales 552.127 fueron contratadas directamente por las industrias (397.997 permanentes y 154.130 temporales directos), 87.834 a través de agencias especializadas en servicios de suministro de personal; 18.887 aprendices y 2.247 propietarios, socios y familiares. Por otra parte, estos establecimientos registraron una producción bruta de \$253,5 billones, un consumo intermedio de \$161,2 billones y un valor agregado de \$92,3 billones. (DANE, 2020, pág. 5)

Acerca de los despidos (Figura #1), se puede ver que tanto hombres como mujeres sufrieron este método utilizado por las empresas para bajar los costos, pero las mujeres

fueron las más afectadas, esto da a entender la gravedad de la situación que se vivió en la industria durante la pandemia.

Figura #1

(Número de ocupados por ramas de actividad y variación porcentual, según sexo Trimestre Abril-Junio de 2019 y 2020)

	2° trimestre 2019		2° trimestre 2020		Variación porcentual	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2.806.415	626.647	2.526.211	482.135	-10,0%	-23,1%
Explotación de minas y canteras	228.911	30.110	212.145	29.800	-7,3%	-1,0%
Industria manufacturera	1.463.843	1.129.795	1.073.034	742.971	-26,7%	-34,2%
Suministro de electricidad, gas, agua y gestión de desechos	144.970	38.232	163.332	54.975	12,7%	43,8%
Construcción	1.446.730	83.226	997.238	68.117	-31,1%	-18,2%
Comercio y reparación de vehículos	2.258.055	1.924.065	1.865.804	1.486.337	-17,4%	-22,8%
Transporte y almacenamiento	1.364.281	133.550	1.127.204	108.878	-17,4%	-18,5%
Alojamiento y servicios de comida	502.888	1.032.534	370.795	756.067	-26,3%	-26,8%
Información y comunicaciones	209.017	159.580	168.107	108.613	-19,6%	-31,9%
Actividades financieras y de seguros	127.043	177.699	122.427	161.843	-3,6%	-8,9%
Actividades inmobiliarias	180.258	79.984	121.612	58.270	-32,5%	-27,1%
Actividades profesionales, científicas y técnicas y servicios administrativos	603.486	782.492	551.077	627.501	-8,7%	-19,8%
Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana	976.332	1.687.775	838.584	1.205.929	-14,1%	-28,5%
Actividades artísticas, de entretenimiento, recreación y otras actividades de servicio	670.324	1.357.869	502.371	831.324	-25,1%	-38,8%
Total	12.982.552	9.243.556	10.648.424	6.728.789	-18,0%	-27,2%

Fuente: (DANE, 2020, pág 4)

En la industria manufacturera la ocupación de hombres fue de -26,7% y de mujeres un -34,2%.

Otra problemática fue que en pandemia la cadena de suministro se rompió para aquellas empresas que no tenían inventarios, según (Inexmoda, 2022), el 47,1 % de las importaciones textiles son provenientes de China lo que dio pie a que los costos de las materias primas subieran debido a restricciones por el covid-19.

Juan Fernando Loaiza, especialista en investigación económica de Inexmoda, argumentó que el incremento de los precios tiene que ver con factores que están relacionados. “Esta subida tiene que ver con el incremento de los costos de las materias primas y de los productos que se comercializan. Por ejemplo, el costo promedio de un kilogramo de textiles aumentó un 17 % en 2021 respecto a 2020 y un 13 % en comparación con 2019”. (Carreño, 2022)

Los problemas de la industria durante la pandemia son varios, aunque el 2022 a comparación de años anteriores está teniendo un repunte en todo sentido como veremos más adelante.

El sistema de la moda es hecho a partir de la industria textil nacional y es importante ya que según (InvestinColombia, n.d.), para el año 2019 “la industria de la moda colombiana representa el 9,4% sobre el total del PIB industrial y emplea alrededor de 600 mil personas” y para el año 2020 (Clúster Bogotá, 2020), dice “el Sistema Moda representa el 8,5 % del PIB industrial del país y es vital para el buen funcionamiento de la economía y los empleos”.

A pesar del encarecimiento de la moda en el primer mes del 2022 por factores como el alto costo de los insumos, el incremento del dólar y el aumento de los salarios, el gasto llegó a 2,39 billones de pesos superando las cifras registradas en años anteriores con variaciones positivas de 8,9% frente al 2021, 1,9% en comparación al 2020 y 12% frente al 2019. (Inexmoda, 2022, pág. 57)

Figura #2

(Variaciones consolidadas años 2019, 2020, 2021 y 2021/2019)

VARIACIONES	VALORES EXPRESADOS EN	2019	2020	2021	2021/2019
CONSUMO DE MODA	PORCENTAJE	6%	-13%	21%	5%
EXPORTACIONES TEXTILES	PORCENTAJE	-5%	-32%	49%	2%
EXPORTACIONES CONFECCIONES	PORCENTAJE	0%	-17%	38%	15%
TOTAL EXPORTACIONES TEXTILES Y CONFECCIONES	PORCENTAJE	-1%	-22%	41%	11%
EXPORTACIONES CALZADO	PORCENTAJE	-7%	-42%	62%	-6%
EXPORTACIONES MARROQUINERIA	PORCENTAJE	11%	-35%	23%	-21%
EXPORTACIONES COSMÉTICA	PORCENTAJE	3%	-12%	14%	0%
TOTAL EXPORTACIONES	PORCENTAJE	1%	-19%	30%	5%
IMPORTACIONES TEXTILES	PORCENTAJE	-10%	-21%	70%	35%
IMPORTACIONES CONFECCIONES	PORCENTAJE	0%	17%	-23%	-10%
TOTAL IMPORTACIONES TEXTILES Y CONFECCIONES	PORCENTAJE	-6%	-7%	27%	19%
IMPORTACIONES CALZADO	PORCENTAJE	6%	-33%	36%	-9%
IMPORTACIONES MARROQUINERIA	PORCENTAJE	6%	-45%	33%	-27%
IMPORTACIONES COSMÉTICA	PORCENTAJE	7%	-10%	18%	6%
TOTAL IMPORTACIONES	PORCENTAJE	-2%	-13%	26%	10%

Fuente: (Inexmoda, 2022, pág. 56)

Además (Inexmoda, 2022), dice “los segmentos de textil y confecciones presentan crecimientos por encima del 5% en comparación al 2019, lo cual indica la recuperación que tuvo el sector el año pasado”.

La industria textil en pandemia sufrió bastante pero actualmente está teniendo un repunte de todo sentido, el consumo de moda subió un 5%, el total de exportaciones de textiles y confecciones subió un 11% y el total de importaciones subió un 19% estos datos comparando el año 2021 con el 2019, por lo que el 2022 está alcanzando y rebasando cifras del años anteriores, por lo que las estrategias utilizadas para el sostenimiento en el año 2020 son clave para analizar este repunte que se está viviendo.

En esta investigación se propone determinar las estrategias utilizadas en este periodo de tiempo, analizar la toma de decisiones de las Mi Pymes y con esto entender cómo se están solucionando los problemas que surgieron por la pandemia y cuán beneficiosas han sido estas estrategias para la industria.

Las exportaciones de moda en el primer mes del año registraron crecimientos a doble dígito en todas las categorías, productos textiles y materias primas (57,9%), confección de prendas de vestir (16,3%), calzado (55,1%), marroquinería (52,3%) y cosmético (16,9%). Lo que refleja la buena dinámica y el buen inicio de año de la industria de la moda. (Inexmoda, 2022, pág. 53)

Este trabajo se articula con la línea de investigación de Gestión de las Organizaciones desde la mirada sistémica en las organizaciones, en su ambiente de procesos, áreas funcionales para la consecución de los objetivos organizacionales y mucho de esto se logra con el planteamiento y seguimiento de las diferentes estrategias que llevan en sus decisiones los gerentes y/o dueños de las Mi Pymes durante la pandemia que tuvieron una mirada multidisciplinar.

ESTADO DEL ARTE

Arie De Geus en 1983 citado en (Ricart i Costa et al., 2006), realizó un análisis en el que respondía como empresas de un siglo de antigüedad seguían sobreviviendo con el pasar de los años, llegando a la conclusión de que en estas empresas el objetivo es la supervivencia y las metas a largo plazo.

La empresa sostenible: Aprendiendo de los líderes del índice Dow Jones de sostenibilidad (IDJS) hecha por (Ricart i Costa et al., 2006), hablan acerca de 4 pilares de la empresa sostenible, ellos concluyen que el objetivo esencial de las empresas es la supervivencia.

LOS DESAFÍOS PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI hecha por (Gil-Lafuente & Barcellos de Paula, 2011), hablan acerca de que para alcanzar la sostenibilidad empresarial se deben seguir las reglas mínimas para subsistir y se debe alcanzar un balance entre lo económico, social y ambiental.

Estrategia de internacionalización para las pymes del sector textil y confección en Bogotá hecho por (Duque Pineda & Camelo Díaz, 2017), dicen que en el 2014 la industria manufacturera representó el 12,3% del PIB colombiano y concluyeron que las Pymes no están dispuestas al cambio, pero tienen grandes posibilidades internacionalmente.

El sector textil en Colombia: ¿Cómo ser más competitivos? Hecho por (Mojica 2014), habla acerca de la industria textil en Colombia donde concluye varias estrategias para mejorar el sector como por ejemplo que el estado debe aumentar la inversión en la industria, proteger las importaciones ilegales entre muchas otras cosas.

HORIZONTES ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES EN AMÉRICA LATINA ANTE LA PANDEMIA GENERADA POR LA COVID-19 hecho por (Useche Aguirre et al.,2020), donde hablan de las estrategias para el año 2020, concluyen que las estrategias para estos años son bajar costos y la integración online que tiene que ver con la digitalización de las industrias.

Industria textil: el shock global del coronavirus de (Forbes México, 2020), donde el artículo dice que las grandes compañías anularon sus pedidos gracias a que los productos no se estaban vendiendo.

Retos y oportunidades de la industria textil y confección en el momento actual en Colombia hecho por (Adriana Janeth Mazo et al., 2020, pág. 54), concluyeron “es necesario que las empresas innoven y se preparen para competir con productos que tengan valor agregado”.

El DANE como también la cámara de comercio de Bogotá y otros organismos de este tipo son importantes a la hora de hablar de sostenimiento, ya que como se ha podido ver y se evidencia más adelante, en el análisis de la investigación se entiende que la empresa para cumplir con esto debe apuntar a la supervivencia debido a que se tiene que ajustar a los temas legales.

Las Mi Pymes son una pieza fundamental en la economía mundial, las naciones unidas (the United Nations, n.d.), dicen “Las Pymes formales e informales representan más

del 90% de todas las empresas y representan, en promedio, el 70% del empleo total y el 50% del PIB. Como tales, son actores clave para lograr una recuperación verde.” Estas empresas son el punto vital de la economía, pero también son quienes más complicado están pasando la pandemia y sus repercusiones por lo que genera la siguiente pregunta;

¿Cuáles fueron las estrategias que implementaron las empresas Mi Pymes para el sostenimiento en la pandemia?

OBJETIVO GENERAL

Determinar las estrategias que utilizaron las Mi Pymes para el sostenimiento de empresas textiles durante la pandemia, ubicadas en el barrio la Alquería de la localidad de Puente Aranda en Bogotá, Colombia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contextualizar la situación del gremio textil en Bogotá en la época de pandemia por medio del PESTEL.
- Identificar Mi Pymes del sector la Alquería de Bogotá relacionadas con textiles.
- Analizar las estrategias aplicadas por las diferentes Mi Pymes en pandemia, por medio de la aplicación de una encuesta pertinente.

MARCO TEÓRICO

1. TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN, ESTRATÉGIAS Y SOSTENIMIENTO

1.1.1. Teorías de la administración

Para observar las teorías de la administración primero hay que definir qué es la empresa donde la Real Academia Española (RAE, 2022), la define como “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.”

Una de las primeras teorías de la administración creada por Henry Fayol, (Asturias corporación universitaria, n.d., pág. 4), dice “Tanto Fayol y Taylor fueron del argumento que existían principios de todas las organizaciones para operar y administrar de manera eficiente. Este tipo de afirmación tipifica una "mejor manera" para pensar en la gestión”, según (Mendoza, 2013) Fayol habla acerca de que toda empresa debe cumplir seis funciones básicas las cuales son:

1. Funciones técnicas: Tiene que ver con la producción.
2. Funciones comerciales: Tiene que ver con compras y ventas.
3. Funciones financieras: Tiene que ver con la administración de capitales.
4. Funciones de seguridad: Tiene que ver con el bienestar del empleado y miembros de la organización.

5. Funciones contables: Tiene que ver con las estadísticas y estados financieros de la empresa.
6. Funciones administrativas: Tiene que ver con la organización, mando y dirección de la empresa.

Todas las áreas funcionales fueron afectadas en la pandemia, la logística para transportar materias primas se convirtió en algo muy complicado por los procesos de desinfección y aún peor si estas materias eran importadas.

Según (Asturias corporación universitaria, n.d.), Fayol propone 5 funciones básicas para la gestión, las cuales son: La planeación, la organización, la dirección, el control y la coordinación.

Según Fayol, todas estas tareas están presentes en todas las actividades de la empresa, pero dependiendo de la posición, varía su importancia relativa. Para que la función administrativa se complete correctamente, Fayol (1916) considera que debe estar basada en principios, una expresión que es para él una idea de la flexibilidad.

(Asturias corporación universitaria, n.d., pág. 4)

Por otro lado, la teoría científica o “Taylorismo” como su nombre lo indica fue creado por Frederick Winston Taylor donde según (Gismano & Schwerdt, 2012), Taylor propone un estudio sistemático en busca de las mejores condiciones del trabajo posibles, esto quiere decir que la teoría científica está enfocada en las tareas mientras la clásica en la gestión.

Según (Gismano & Schwerdt, 2012), la teoría científica está centrada en el obrero, donde se enseña al obrero habilidades y experiencia para desarrollar las tareas que va a realizar dentro de la empresa, (Cortina, 1996, pág. 98) citado en (Gismano & Schwerdt, 2012,

pág. 11), dice “la institución es el cerebro y los trabajadores son las manos” como metáfora de la teoría científica.

El estudio sistemático de tiempos y movimientos, orientado específicamente al establecimiento del modo más adecuado de realización de la tarea, exige por parte del obrero el desarrollo de un conjunto de habilidades y competencias particulares. Desde el reconocimiento de sus potencialidades hasta su instrucción y ubicación en el preciso lugar del proceso productivo, se ha producido la pieza más adecuada al aparato productivo de la época: el obrero calificado. Se fabrica así el engranaje que encaja en el sistema, a través de una disciplina que ha definido componentes mecánicos y dinámicos para dicho engranaje, multiplicando sus fuerzas y potencialidades. (Gismano & Schwerdt, 2012, pág. 8)

1.1.2. Estrategias

Las estrategias son una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. Uno de los primeros libros de estrategia es “el arte de la guerra” escrito por Sun Tsu, este texto no solo es interpretado para la guerra, también para todos los aspectos cotidianos que una persona se pueda enfrentar en este caso y apoyarse para la administración, los negocios, el marketing, y todo lo relacionado con la empresa, Sun Tsu deja enseñanzas a la hora de hablar de estrategias, para empezar en una empresa se debe entender cuáles son las cualidades de los que la integran, y que es lo que se puede ofrecer que nadie más puede.

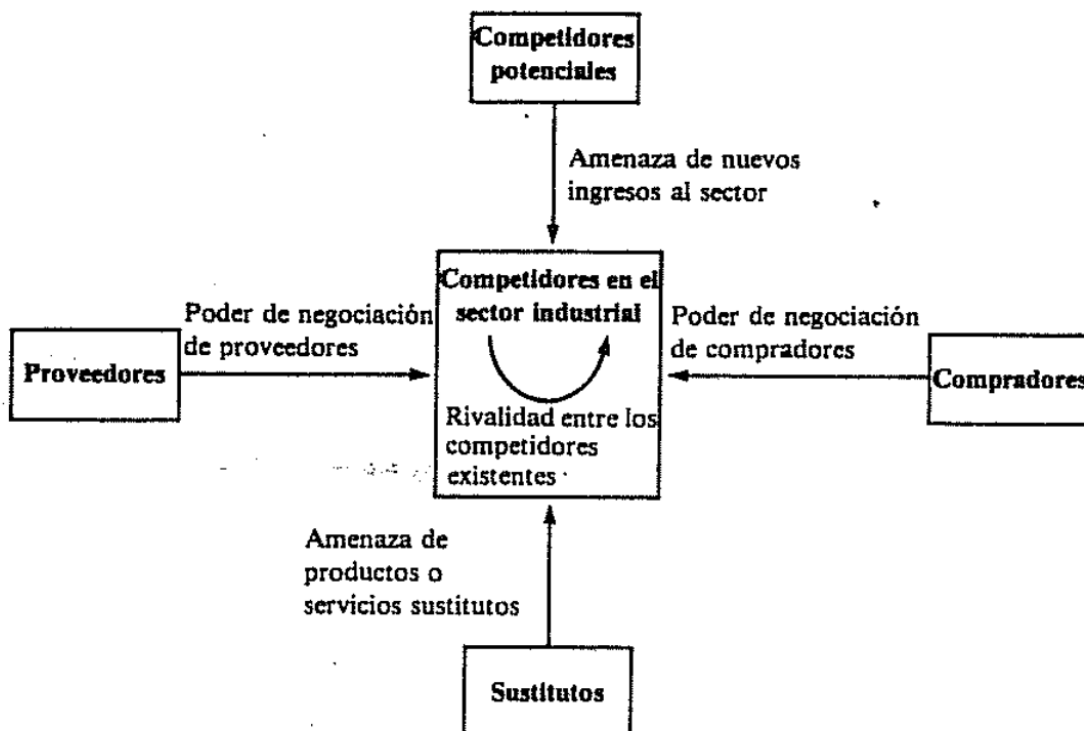
Conocer a todos los miembros de la organización es crucial para el individuo que maneja la empresa, de esta manera puede tomar las decisiones correctas tomando en cuenta las aptitudes de los individuos que conforman la empresa (Sun Tsu, 2003, pág. 10) dice

“Hacerte invencible significa conocerte a ti mismo; aguardar para descubrir la vulnerabilidad del adversario significa conocer a los demás.” En el momento en que se conoce a uno mismo se puede conocer a los demás, en este caso entrar a mirar los competidores y el mercado.

Según (Porter, 1991), el autor habla acerca de 5 fuerzas (Figura #3) que son la base para entender y trabajar las 3 estrategias competitivas (Figura #4), que propone, las 5 fuerzas afectan las 5 áreas funcionales de la empresa o mejor dicho bien utilizadas sostiene la empresa y tiene el potencial para mejorarla, estas son Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Figura #3

(5 fuerzas de Porter)



Fuente: (Porter, 1991, pág. 23)

Las 5 fuerzas son importantes para las empresas como para este trabajo, según (Porter, 2014), cada una de ellas puede ser malo para la empresa si no se crean estrategias para contrarrestar posibles amenazas, es decir se debe prestar atención a cada poder y amenaza para ser competitivo, para mejorar el poder de negociación de proveedores es bueno hacer alianzas a largo plazo con el fin de tener un sostén durante más tiempo, además tener una buena cartera de proveedores también es positivo. El poder de negociación de clientes se puede mejorar con la diferenciación haciendo marketing y/o mejorando el producto final buscando que el cliente escoja esto por encima de la competencia, aunque también se puede tomar la otra estrategia competitiva que es liderar el costo, intentando que el cliente escoja el producto por su bajo costo. Para las amenazas se debe estar pendiente de los productos sustitutos que entren o competidores que hagan los mismo, las estrategias para estas dos amenazas son las que se expuso en ambos poderes de negociación, pero es importante estar pendiente en que se puede copiar de estas amenazas (Benchmarking).

El liderazgo en costos consiste como el nombre lo indica en que la empresa se proponga tener los costos más bajos del sector, la diferenciación es buscar que el producto sea único en el sector para el cliente y la tercera estrategia competitiva es el enfoque, que básicamente es optar por una de las anteriores, pero para un blanco en específico.

Justo en momentos complicados como la pandemia es donde se requieren estrategias que afronten el problema eficientemente, por lo que ver cómo actuará una persona que lleva años trabajando de la misma manera, que sus competidores son sus conocidos, amigos o familia es algo a tener en cuenta para cualquier persona interesada en la administración.

Figura #4

(Estrategias competitivas genéricas)

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

Fuente: (Porter, 1991, pág. 29)

Según (Porter, 2014), las estrategias genéricas deben conllevar a una ventaja competitiva ya que para él la base de una estrategia es alcanzar una ventaja, además dice que las estrategias genéricas son rentables cuando el valor supera el costo siendo el valor para él lo que las personas están dispuestas a pagar por el producto o servicio.

Algo que se puede evidenciar al final de este trabajo de grado es como las empresas Mi Pymes del sector crean valor en una época difícil, Porter nos da 5 actividades primarias para competir en un sector industrial:

- Logística de entrada: Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.
- Operaciones: Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.
- Logística de salida: Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas: Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten que el cliente compre el producto y que la compañía lo induzca a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
- Servicio: Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

(Porter, 2014, pág. 114)

Algo que esta pandemia dejó es la digitalización de cada negocio, en cuarentena se buscó una solución para sostenerse en el confinamiento (Parker; Van; Alstyn, & Choudary, 2016) citado en (Useche Aguirre et al., 2020, pág. 76), nos dice “la aplicación de plataformas digitales se ha ampliado, pues las empresas que las poseen han venido demostrando económicamente obtener mayor beneficios a aquellas que mantienen una estructura

tradicional ya que las plataformas generan más valor”, esta estrategia puede traer un gran costo pero con ello trae la creación de valor, es un ejemplo perfecto de las 5 actividades dadas anteriormente por Porter y se convierte en una estrategia que la pandemia trajo consigo, además se podrá ver más adelante en los resultados de la investigación.

Los mejores ejemplos de estrategias de sostenimiento vienen de empresas con larga trayectoria que sin importar el pasar de los años siguen compitiendo y manteniéndose en una buena posición. Según Arie De Geus en su libro *The Living Company* (1983) citado en (Ricart i Costa et al., 2006, pág. 24), él analizó 27 empresas que habían sobrevivido más de un siglo y encontró que estas eran duraderas gracias a que compartían 4 rasgos, el primero es que eran sensibles al entorno, es decir que permanecen en armonía con la sociedad pero estaban preparados para los cambios que este podía tener, en segundo lugar habla acerca de la identidad de la empresa y que sus empleados sentían que hacen parte de la misma, en tercer lugar dice que las empresas eran tolerantes, es decir, que estaban abiertos a experimentos o actividades que no hacían parte de la empresa con el fin de aprender, y por último, habla que en términos financieros estas empresas eran conservadoras. Él comparó la manera de trabajar de estas empresas donde su objetivo es la supervivencia y la meta a largo plazo y la de una empresa normal que su objetivo está relacionado por sus propias finanzas, De Geus citado en (Ricart i Costa et al., 2006, pág. 25), concluyó que “en la primera las personas priman sobre todo lo demás; en la segunda, las personas son meras piezas en el engranaje de una máquina para hacer dinero” entendiendo que, la primera son las empresas analizadas y la segunda las empresas convencionales.

Peter Drucker es otro autor con gran experiencia cuando se habla de estrategias, el libro *Las 5 claves de Peter Drucker* es idóneo para departir de estrategias, según (Drucker, 2016), da las claves que son: ¿cuál es nuestra misión?, ¿cuál es nuestro cliente?, ¿que valoran

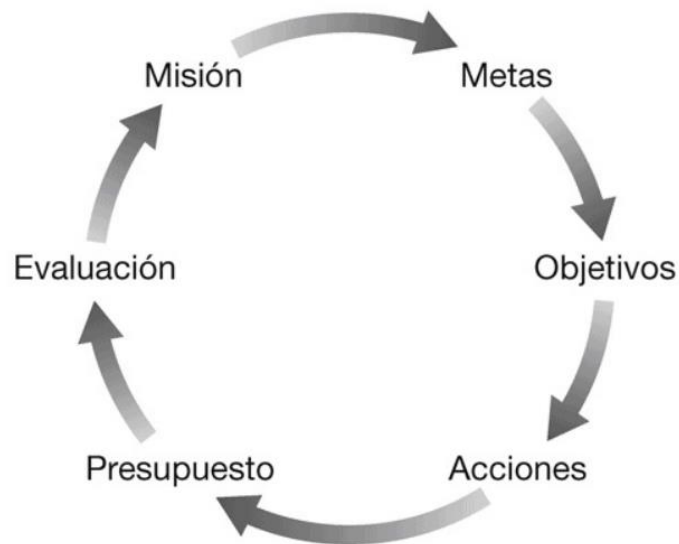
nuestros clientes?, ¿cuáles son nuestros resultados? y ¿cuál es nuestro plan? El autor empieza diciendo que la misión es el punto de salida ya que hace entender por qué trabajan y para qué trabajan, (Drucker, 2016, pág. 35), dice “para tener una misión eficiente, debes conseguir que las oportunidades, las capacidades y el compromiso encajen perfectamente. Toda buena declaración de la misión contiene estos tres aspectos” esto se puede entender como una política ya que las decisiones de los integrantes de la organización se toman con base en esto. Saber quién es tu cliente es esencial para comprender y realizar las demás claves.

El cliente principal no es necesariamente alguien a quien se pueda contactar, alguien con quien te puedas sentar a charlar. Los clientes principales pueden ser niños o especies en peligro de extinción, o miembros de una generación futura. Aunque no se pueda tener un diálogo activo con ellos, identificar al cliente principal ordena tus prioridades y te proporciona un punto de referencia para orientarte en las decisiones sobre los principios de la organización. (Drucker, 2016, pág. 49)

Además existen clientes secundarios que la empresa también debe reconocer; la siguiente clave según (Drucker, 2016) es lo que valoran los clientes, esto es saber que necesidades y gustos tienen los clientes, esto es importante ya que si se conoce que es lo que los clientes valoran se puede actuar estratégicamente, la próxima clave es definir los resultados, aquí se debe hacer la autoevaluación de la empresa para definir los resultados y saber si se tiene éxito o no, además se analiza donde se debe invertir el tiempo y dinero, también que aspecto se debe abandonar, seguido con lo anterior se llega a la última clave que es el plan de acción que está estrechamente relacionado con estrategias ya que se toma todo lo anterior donde se llega a una conclusión y siguiente a eso a otros objetivos o metas.

Figura #5

(Partes de un plan)



Fuente: (Drucker, 2016, pág. 88)

1.1.3. Sostenimiento de empresas

Según (Gil-Lafuente & Barcellos de Paula, 2011), la sostenibilidad tiene que ver estrechamente con las normas (en este caso hablan de las ISO y otras varias normas), esto se puede comparar a la situación del 2020 con las empresas dentro de la pandemia ya que para sostenerse es obligatorio la implementación de protocolos de bioseguridad, esto significa que la empresa debe hacer un esfuerzo económico para no ser sancionado y continuar con el funcionamiento de la misma, también en el 2022 está la crisis climática esto según (Naciones Unidas, 2022) por lo que es de suponer que en un futuro los protocolos pueden ser más drásticos, los aspectos ambientales son importantes por lo que se vive en estos años pero el sostenimiento no sólo tiene que ver con el ambiente sino también según el autor con derechos

humanos, prácticas laborales, gobierno organizacional, temas de consumidores, desarrollo social o prácticas organizacionales justas, lo que quiere decir que cada empresa debe acatar normas para estos temas centrales.

Hablando acerca de sostenibilidad se encuentra:

En el Informe Brundtland (WCED, 1987) referencia el desarrollo sostenible “permite la atención de las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras” citado en (Gil-Lafuente & Barcellos de Paula, 2011, pág. 1).

Para Elkington (1999), el concepto de sostenibilidad demuestra en esencia que desde el inicio ha sido una tarea difícil integrar un conjunto diverso de necesidades relacionadas con el desarrollo de la humanidad en el futuro en el largo plazo. Por estar integrados en un contexto contradictorio los derechos económicos y sociales y los aspectos ecológicos, representa un esfuerzo importante equilibrar demandas y aspiraciones fundamentalmente divergentes. En términos generales, esto da lugar a un amplio y controvertido debate, continuado en el ámbito teórico, y en particular con respecto a su aplicación práctica dentro de la empresa. citado en (Gil-Lafuente & Barcellos de Paula, 2011, pág. 16)

La sostenibilidad es un criterio de alta competencia para las empresas, pero debe atravesar el Core o núcleo del negocio y trascender las acciones por cuidar el medio ambiente o apuestas filantrópicas. Es mucho más que eso. Además, será fundamental para la supervivencia y crecimiento de las empresas. Estos son los pasos a seguir y las oportunidades que tienen las pymes y empresas que desean ser sostenibles en Colombia. (Bancolombia, 2022)

Una estrategia genérica no lleva a un desempeño por arriba del promedio a menos que sea sostenible frente a sus competidores, sin embargo, las acciones duras que mejoran la estructura del sector industrial pueden mejorar la utilidad en todo el sector, aún si son imitados. El sostenimiento de las tres estrategias genéricas demanda que la ventaja competitiva de una empresa resista la erosión por el comportamiento de la competencia o la evolución de la industria. (Porter, 1991, pág. 38)

2. Mi Pymes

Es necesario definir las Mi Pymes y saber cómo se diferencian de empresas grandes y macro-empresas en Colombia.

Tradicionalmente las empresas se clasifican según su tamaño en pequeñas, medianas y grandes. Así pues, al conjunto de las dos primeras se le denomina de forma abreviada pymes (pequeñas y medianas empresas). Además, con el paso de los años se les ha sumado a estos tres grupos un cuarto: las microempresas, que también se incluyen en las pymes. Es decir, las pymes son organizaciones con fines de lucro (que buscan generar beneficios) y cuyas operaciones son de baja escala. (Westreicher, 2015)

El anterior autor nos dice que las micro empresas ya se pueden unir a las siglas Pymes, sin embargo, en este trabajo se prefiere usar las Mi Pymes con el fin de quedar claro la inclusión de las 3 (micro/pequeña/mediana).

Según el Artículo #2 de la LEY 590 DE 2000 dice las especificaciones para pertenecer a una Pyme:

1. Mediana Empresa:

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;

b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

(Ley 590 De 2000 - Gestor Normativo).

Las empresas Pymes son organizaciones que tienen una evidente desconfianza sobre la teoría de la administración y, por lo tanto, sobre el conocimiento teórico de los profesionales egresados de las universidades. En estas empresas administradas de manera autoritaria, familiar e intuitiva, la planeación estratégica se reduce a las ideas que tiene el propietario-gerente sobre el futuro; carecen de una visión a largo plazo que permitan a empleados y directivos construir las organizaciones de manera constante y persistente a través de los años. (Nieto Potes & Velásquez Contreras, 2004, pág. 8)

Que estas Pymes son en su mayoría de carácter familiar no significa que esto sea malo ni para las empresas ni para la economía a lo que (Nieto Potes & Velásquez Contreras, 2004, pág. 8) aportan “una investigación realizada por la cámara de comercio de Bogotá (2000) encontró que en Colombia una proporción superior al 70% las pequeñas y medianas empresas -Pymes-, son empresas de carácter familiar.” los problemas que pueden llegar a afrontar son la mala administración que en el mayor de los casos es realizada por el dueño, posea o no conceptos de gerencia, esto hace que la empresa empiece en un ciclo de para poder sostenerse un día más, se debe trabajar siempre pensando en la meta a largo plazo aunque no se puede desmeritar la experiencia que estos dueños han adquirido con los años, por lo que sin saber de conceptos de administración se han mantenido a lo largo del tiempo como también en situaciones adversas por ejemplo la pandemia.

3. INDUSTRIA TEXTIL Y PROTOCOLOS PARA LA PANDEMIA

3.1.1. Industria textil en Colombia

Según (Montenegro, 1982), la industria manufacturera en Colombia empezó gracias a las exportaciones cafeteras a inicios del siglo XX, la industria textil empezó con empresas fundadas en esa época siendo la primera la empresa de tejidos de Bello en 1902 está situada en Antioquia siendo esta región una de las líderes en la industria en esa época de Colombia.

Antioquia y la región Caribe en la primera mitad del siglo XX como dice (Solano, 2009, pág. 63) “Entre 1895 y 1925 se crearon quince fábricas de textiles, doce de ellas en Barranquilla, con niveles desiguales en inversión de capitales, empleo de tecnología, mano de obra y uso de materias primas.” la región Caribe Colombiana según (Solano, 2009) fue una gran productora de algodón desde el siglo XIX donde lo iniciaron los indígenas de la zona para que luego fuera industrializado en el siglo XX.

En el periodo 2008-2014, la industria textil ha sufrido una reducción en sus exportaciones, mientras las importaciones se incrementaron en un 91,5%, lo que ha afectado la estabilidad de las pymes. En el primer semestre del año 2012, las exportaciones colombianas del sector textil fueron de USD 444,5 millones y presentaron una caída del 0,7%; después de que, en el 2011, las exportaciones del sector habían tenido un crecimiento del 5,5% al pasar de USD1.062,9 millones en el 2010 a los USD 1.121,9 millones. (Informe Supersociedades, 2012) citado en (Mojica 2014, pág. 9)

Según el informe de la Superintendencia de Sociedades (2005), la industria textil en Colombia se encuentra en un mercado muy competitivo, que, paradójicamente se debe a la llegada de productos extranjeros a costos menores, la proliferación de las marcas de segunda calidad, pasando por la subfacturación de sus materias primas hasta el contrabando. Pero la estabilidad de precios y el plan de protección que el gobierno está implementando todavía no ha dado los resultados necesarios. Aún hay mucho por hacer en términos de productividad, pero la buena calidad de las prendas que son hechas desde el país da buenas perspectivas para su desempeño y desarrollo. (Mojica 2014, pág. 10)

Según (InvestinColombia, n.d.), para el año 2019 “la industria de la moda colombiana representa el 9,4% sobre el total del PIB industrial y emplea alrededor de 600 mil personas” y (Clúster Bogotá, 2020) dice que “el Sistema Moda representa el 8,5 % del PIB industrial del país y es vital para el buen funcionamiento de la economía y los empleos”.

Colombia importa tres veces más de lo que exporta. Así, en 2020 las importaciones en este rubro ascendieron a 1.993 millones de dólares, mientras que las exportaciones

solo llegaron a la suma de 574 millones de dólares. Es decir, se genera más empleo en Asia y África en este sector que en nuestra propia industria. (Revista Semana, 2021)

Estos datos son de la industria textil en Colombia lo que quiere decir que en esta pandemia aumentaron los precios de las telas considerablemente ya que mucha de ella proviene de China (como se vio anteriormente) por lo que la cadena de suministro en la cuarentena se rompió y puede ser un gran problema que se afronta por parte de los propietarios de los negocios textiles.

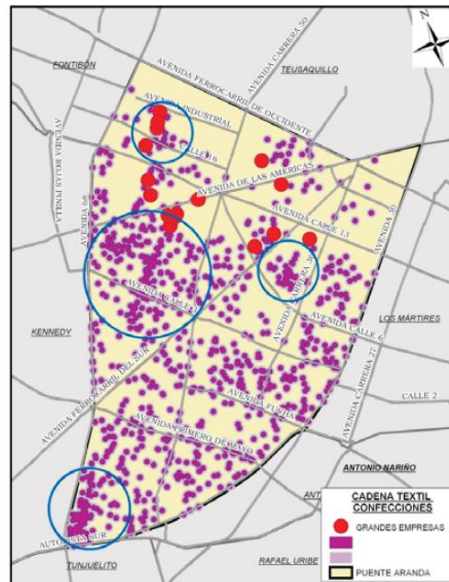
3.1.2. Industria textil y manufacturera en Puente Aranda

Puente Aranda es la localidad número 16 del Distrito Capital de Bogotá. Se encuentra ubicada hacia el centro occidente de la ciudad. Deriva su nombre del puente de la antigua hacienda de Juan Aranda sobre el río Chinúa, hoy llamado río San Francisco, construida a finales del siglo XVI. Puente Aranda se caracteriza por ser el centro de la actividad industrial de Bogotá. (Alcaldía de Puente Aranda, 2018, pág. 4)

Según (Cámara de comercio de Bogotá, 2007), el número de empresas en total para el 2006 era de 14.140 en Puente Aranda y de estas 3.722 de la industria manufacturera siendo la segunda industria más grande del sector pero fue líder en el valor de los activos con un total de \$5.838.566 millones de pesos, en el sector de Puente Aranda sus activos totales fueron de \$10.701.486 millones de pesos dando a entender que la industria manufacturera equivale al 54,55% de los activos totales de Puente Aranda para el 2006.

Figura #6

(Empresas de confecciones, localidad de Puente Aranda)



Fuente: (Cámara de comercio de Bogotá, 2007, pág. 54)

El círculo azul ubicado en la parte inferior de la gráfica está integrado por el barrio la Alquería de Bogotá.

Según (Confidencial, 2020), Puente Aranda es uno de los sectores que más genera empleo debido a sus industrias y comercio, como también la centralidad de la localidad de Bogotá, además dice que el total de las Mi Pymes registradas en Puente Aranda “son cerca de 44.390. El 93% son micro con más de 41.000 locales” además dice que el trabajo informal está repartido en lugares específicos entre ellos el barrio Alquería.

3.2.1. Pandemia en Bogotá

El covid-19 es un virus que se expandió por el mundo con gran velocidad haciendo que el gobierno Colombiano tomará medidas para frenar la propagación del virus, se tomó la decisión de la cuarentena, la cual en Bogotá en un principio iba a durar 3 días para analizar cómo se expande o reduce el virus pero al final duró alrededor de 6 meses, (Austria, 2020) dice “El 1 de septiembre culminará la cuarentena general, vigente desde el 25 de marzo, que tuvo una duración inicial de dos semanas, pero que las autoridades fueron prolongando de manera consecutiva ante el avance del coronavirus.”

El 1 de septiembre se acabó la cuarentena general pero la primera vez que la industria textil pudo abrir sus puertas luego del 25 de marzo fue el 1 de junio.

El Gobierno Nacional anunció este martes una nueva extensión de la cuarentena obligatoria, que irá hasta el 31 de mayo. Así mismo, dio a conocer detalles de una segunda fase de la emergencia sanitaria, que arranca el 1 de junio con la reapertura gradual de algunos sectores bajo estrictas normas de bioseguridad. (Portafolio, 2020)

Donde algunos sectores podrían abrir sus puertas como dice (Portafolio, 2020) “Comercio al por menor. Los establecimientos de comercio minorista podrán reabrir paulatinamente siguiendo protocolos de bioseguridad y restringiendo el alto volumen de personas en sus locales.”

La Pandemia aún no acaba, pero es probable que se esté pasando en las últimas etapas de esta, esto gracias a las vacunas del covid-19.

3.2.2 Protocolos de bioseguridad

Los protocolos de bioseguridad que emitió la (Cámara de comercio de Bogotá, 2020, pág. 1) dice “PROTOCOLO DE BIOSEGURIDAD PARA EL MANEJO Y CONTROL DEL

RIESGO DEL CORONAVIRUS COVID-19 EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES Y CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR” de la resolución 675 del 24 de abril del 2020, esta se divide en dos partes, según (Cámara de comercio de Bogotá, 2020) estos son los protocolos:

LINEAMIENTOS GENERALES PARA TODOS LOS SUBSECTORES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

1. Adecuaciones sugeridas en planta.
2. Instrucciones de mantenimiento desinfección y manejo de residuos.
3. Elementos de dotación, herramientas de trabajo y manipulación.
4. Interacciones entre colaboradores y terceros.

La segunda parte señala:

LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL SUBSECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES Y CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR

1. Adecuaciones sugeridas en planta.
2. Instrucciones de mantenimiento desinfección y manejo de residuos
3. Elementos de dotación, herramientas de trabajo y manipulación.
4. Interacciones entre colaboradores y terceros.
5. Comunicaciones.
6. Transporte y movilización de empleados.

4. MATRIZ PESTEL

En 1968, tras la publicación de un ensayo sobre marketing titulado *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*, los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan fueron

los precursores de un nuevo método de análisis empresarial que con el paso de los años se convertiría en uno de los más empleados: la herramienta PEST. (INCP, 2015)

(Torres Arriaga, 2019, pág. 2) dice que la matriz PESTEL “es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática” en este caso se realizará tomando la industria textil de la ciudad de Bogotá y es importante para el trabajo de grado ya que sirve para la contextualización de la situación que se vivió en pandemia, los factores de la matriz PESTEL como sus siglas sugieren son Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Figura #7

(Análisis PESTEL)



Fuente: Elaboración propia con base en (Torres Arriaga, 2019)

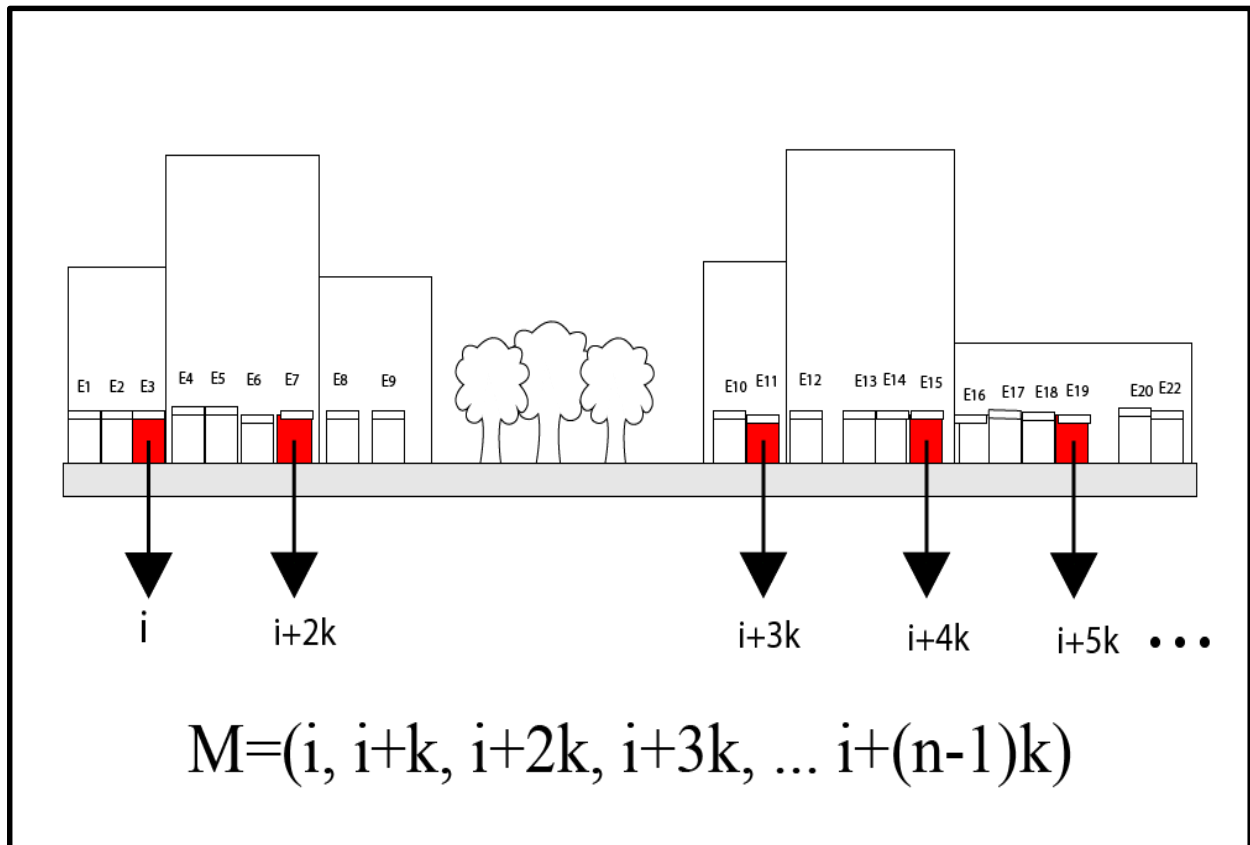
5. MUESTRA (MUESTREO SISTEMÁTICO)

Para la realización de la encuesta se requiere elegir un tipo de muestreo, existen dos clases de muestreo que son el probabilístico y no probabilístico (el no probabilístico no se usará para la realización de este trabajo de grado).

El tipo escogido para realizar la encuesta es el sistemático ya que es la mejor manera que los resultados sean imparciales y la muestra sea representativa del sector.

Figura #8

(Muestreo sistemático)



Fuente: Elaboración propia basado en (Requena, n.d.)

Explicación de la figura:

M = Muestra

i = Número al azar entre 1 y k

k = Intervalo

n = Número de individuos

Las (E1, E2, E3...) significan la Empresa número 1, 2, 3... respectivamente.

Con esto, para encontrar la muestra (M) se debe dividir el número de empresas (n) con el intervalo seleccionado (K), en este caso son 200 y 20 respectivamente (esto se explicará mejor más adelante).

$$\begin{aligned} M &= n/K \\ M &= 200/20 \\ M &= 10 \end{aligned}$$

Al obtener la muestra en este caso 10 se debe escoger al azar en cuál de estos se empieza la encuesta (i) para que así sea totalmente aleatoria y transparente, por ejemplo, sale el número 6 (i), esto significa que se empieza en la empresa número 6 (i) y de ahí en adelante se cuentan de a 10 (M) por el intervalo y así se realiza el muestreo como sale en la figura #8, por ejemplo, (Empresa #6(i), (Empresa #6+10 = Empresa # 16 (i+K)) E16, E26, E36...)

MARCO METODOLÓGICO

Se tuvo como referencia la ciudad de Bogotá, localidad de Puente Aranda – barrio la Alquería, donde se realizó una encuesta en un rango de 15 a 20 empresas de la industria textil (se puso un rango ya que cabe la posibilidad de que no deseen realizar la encuesta), la mayoría de estas siendo Mi Pymes, con el fin de entender cómo pasaron la cuarentena y pandemia en términos estratégicos en sus empresas, para luego determinar cuáles son las estrategias utilizadas para el sostenimiento de empresas en la época de pandemia. En la

encuesta se preguntaron diferentes aspectos necesarios para el desarrollo de este trabajo de grado.

La encuesta se manejó de manera presencial donde se visitó a las empresas del sector para su realización, esperando sean un rango de 15 a 20 empresas quienes respondan, esta encuesta está dirigida a los dueños o administradores de negocios quienes sean responsables del manejo de la empresa.

La encuesta manejara preguntas de selección múltiple con única respuesta (1), con varias respuestas (6) y preguntas abiertas (5) para un total de 12 preguntas, donde se mencionan varios aspectos vividos en la pandemia que tuvieron repercusiones durante los últimos 2 años, esta se encuentra en los anexos.

Se aclaró que la encuesta es con fines educativos, aun así, no se puso ningún punto con firmar la encuesta, ya que no se desea incomodar o direccionar a los individuos con alguna presunta estafa o manera de actuar de mala ética, esperando de esta manera se sintieran más cómodos a la hora de la realización de la encuesta.

En el análisis de las encuestas se buscan similitudes entre las diferentes respuestas para así determinar cuáles son las estrategias utilizadas para el sostenimiento de las empresas en la época de pandemia.

Se seleccionó el muestreo sistemático por las siguientes razones: lo primero es que, se busca que la muestra sea representativa de todo el sector, por lo que este muestreo es idóneo para eso, lo segundo es, este muestreo es simple y fácil comprensión y, por último, se eligió ya que elimina totalmente la posibilidad de relación entre el encuestador y los encuestados. De esta manera las empresas encuestadas están ubicadas por todo el sector de manera uniforme, en el barrio la “Alquería” la cuadra con mayor abundancia de empresas es la Cra

52c por lo que la encuesta está centrada a lo largo de esta (Figura #9), se empezó en el costado oriental, por lo que se caminó por esa acera hasta la calle 39 sur, en este punto se cambió de acera a la occidental para caminar de regreso, pero en la otra acera esto debido a que la Cra 52c es ancha.

El barrio la “Alquería” de Bogotá es un barrio donde los textiles y sus variantes predominan la mayor parte del sector, los negocios son en su mayoría locales de un piso donde trabajan de 2 a 6 personas incluyendo al dueño del negocio, este sector se encuentra entre la Cra 68 y la autopista sur por lo que es estratégico en la ciudad ya que tiene facilidad de acceso con transporte público como Transmilenio, SITP y buses en general, en este barrio se puede encontrar de todo relacionado con textiles aunque también se encuentran varios negocios de ventas de bicicletas, restaurantes, panaderías, supermercados entre muchos otros tipos de negocio.

Figura #9

(Barrio la Alquería/zona textil)



Fuente: Elaboración propia basado en Google maps

La carrera 52c es ancha por lo que el recorrido que se realizó fue empezar en la acera del sitio de salida para terminar en la acera del sitio de llegada.

Para la realización del muestreo se contaron las empresas a lo largo los cuales son más de 200 empresas para la industria textil.

$$N=200/20$$

$$N=10$$

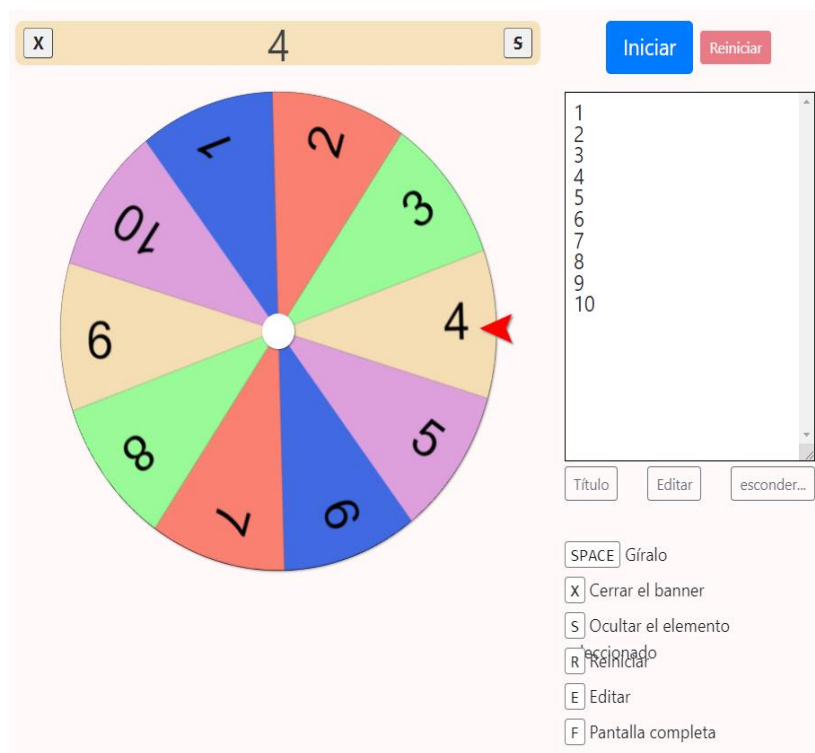
Esto significa que en cada 10 negocios que trabajan con textiles se realizará la encuesta como se explicó anteriormente, si en el negocio escogido no desean realizarla se pasó al negocio continuo o si en el negocio escogido no hay una persona que esté a cargo se hizo lo mismo siguiendo el camino establecido en la Figura #9 hasta que se encuentre una empresa que desee realizar la encuesta. Se omiten empresas grandes como pueden ser Facol

entre otras ya que la encuesta está orientada hacia las Mi Pymes por lo que se pasa al negocio continuo igual a lo dicho anteriormente.

Para saber con qué negocio empezar y que sea de manera al azar se emplea una ruleta virtual, se colocó el intervalo (10), (figura #8), el resultado fue el número 4(i) por lo que contando desde la esquina en el punto de salida se contaron 4 negocios que hicieran parte de la industria textil, desde ahí se empezarían a contar como aparece en la fórmula y explicación vistas anteriormente.

Figura #10

(Ruleta virtual)



Fuente: (Ruleta Virtual, n.d.)

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se realiza la matriz PESTEL, además esta fue hecha con base en los resultados de la encuesta que veremos más adelante y de algunas noticias que se sitúan en la pandemia con el fin de contextualizar de la mejor manera como se vivió la pandemia en la industria textil de Bogotá, en este caso la matriz se manejó con dos tipos de situaciones las cuales son negativas (-) y positivas (+), están explícitas antes de analizar cada factor.

Tabla #1

(Análisis PESTEL en la industria textil de Bogotá)

PESTEL	FACTORES
P OLITICO	<ul style="list-style-type: none"> -El gobierno fomenta otras industrias como la petrolera lo que hace que la industria textil le salga mas barato comprar en el exterior. -El gobierno no toma medidas en cuanto aranceles. +Se emitieron normas para la industria con el fin de agilizar las reaperturas y proteger al cliente como a los empleados. +El gobierno ayudo a las MiPymes para solventar deudas producidas por la pandemia en la búsqueda de reducir la tasa de despidos. +El ministerio de comercio ayudo para acelerar la digitalización del sector.

ECONOMICO

- La economía se desplomo con la llegada de la pandemia.
- Se recurrió a despidos masivos para bajar costos.
- Las empresas no pudieron lucrarse de marzo hasta junio (que es mes de la primera reapertura).
- Los precios de las materias primas subieron.
- Tuvieron que hacer un esfuerzo económico para acatar protocolos de bioseguridad.
- Las deudas de las empresas crecían durante el confinamiento.
- +El gobierno ayudo a solventar deudas.

SOCIOCULTURAL

- La industria no podía vender en cuarentena.
- Los empleados temían al despido.
- Los ingresos de las empresas cayeron.
- Las personas tenían miedo de salir a la calle por el virus covid-19.
- +Las sociedades se concientizaron en términos de salud.
- +Las personas se dieron el tiempo para reflexionar en todo sentido.

TECNOLOGICO

-Las maquinarias para el sector se pusieron mas costosas.

-Las empresas tenían que hacer un esfuerzo de dinero para vender por redes sociales.

+El gobierno ayudo para que las industrias se digitalizaran.

+Las ventas por redes sociales ayudaron al sostenimiento de la industria.

+Las industria textil se digitalizo en gran medida.

+La industria innovo con lo que tenia para salir adelante.

+Se crearon e innovaron textiles antivirales.

ECOLOGICO

-La moda es la segunda industria mas contaminante luego del petróleo.

-Las maquinarias del sector textil son antiguas y poco ecológicas.

-La informalidad da camino a daños ambientales.

-Aunque en Colombia existen normas para el sector ambiental en el país existe un grave impacto por parte de la industria textil.

+Los meses de cuarentena el impacto ambiental bajo.

+Cada vez mas existen nuevas campañas para ayudar al impacto ambiental como la :
"Moda Sostenible"

L **EGAL**

-En la industria textil las normas se incrementaron para controlar el virus, esto hizo que las empresas que no cumplieran se vieran penalizados con duras sanciones.

-En Bogotá el no uso del tapabocas podía acarrear una multa de \$936.320 pesos Colombianos.

-Las aglomeraciones en los negocios podían acarrear con multas y suspensiones.

-Si los clientes como miembros de la empresa no cumplían con los protocolos esto podía acarrear sanciones severas en la empresa y en el sector.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada y en: (Cámara de comercio de Bogotá, 2004) (Revista Semana, 2020) (Barreto, 2020) (Bolívar, 2020) (El Tiempo, 2021) (El Espectador, 2021) (Sustain Your Style, n.d.)

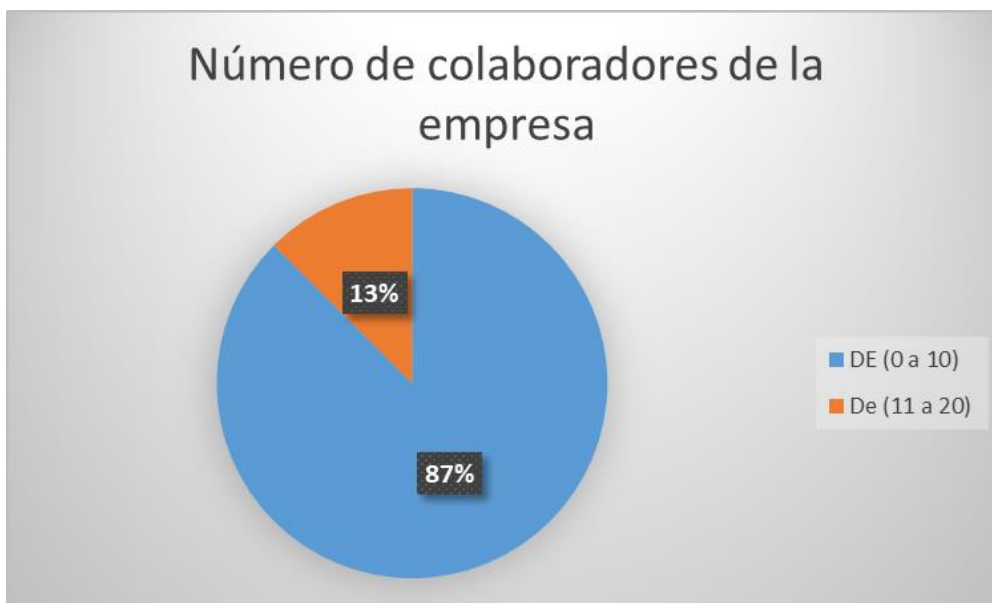
Resultados de las encuestas

Se realizaron en total 16 encuestas para hacer el análisis que está dentro del rango pronosticado, aun así muchas empresas del sector rechazaron la encuesta por varios motivos: En 8 negocios escogidos para la encuesta no se encontraba un encargado, administrador o gerente del negocio, en 7 negocios rechazaron la encuesta afirmando que la secretaría no permite hacer encuestas y que los podían multar aunque se les aclaró que era con fines académicos, en 2 negocios rechazaron la encuesta de manera grosera, en los demás negocios rechazaron la encuesta respetuosamente, sin embargo se considera que se puede realizar el análisis con las encuestas realizadas.

El primer punto de análisis es el número de colaboradores de la empresa: El 87% de las encuestas el número de colaboradores ronda entre 1 a 10 y en el otro 13% de las encuestas ronda entre 11 a 20.

Figura #11

(Número de colaboradores de la empresa en las encuestas)



Esto quiere decir que los encuestados en su totalidad pertenecen a las Mi Pymes; a continuación, empiezan las preguntas (12 en total) de la encuesta, siendo la #1 una media de una pregunta abierta, de la #2 a la #7 de elección múltiple con opción de varias respuestas, la #8 es de única respuesta y de la #9 a la #12 se realizaron preguntas abiertas.

1. De 1 a 10, siendo 1 poco y 10 demasiado ¿cuánto afectó la pandemia en su negocio?

La media de las 16 encuestas de cuánto afectó la pandemia a los negocios de los encuestados es de 6,5, esta pregunta tiene base en que el encuestado recuerde las vivencias sean buenas o malas de la pandemia con el fin de contextualizar con la encuesta.

Las preguntas con múltiple respuesta (de la #2 a la #8) pueden tener más de una respuesta, ya que el encuestado a la hora de responder afirma que los problemas se pueden ver en más de un área funcional y las soluciones que utilizan pueden ser varias.

Tabla #2

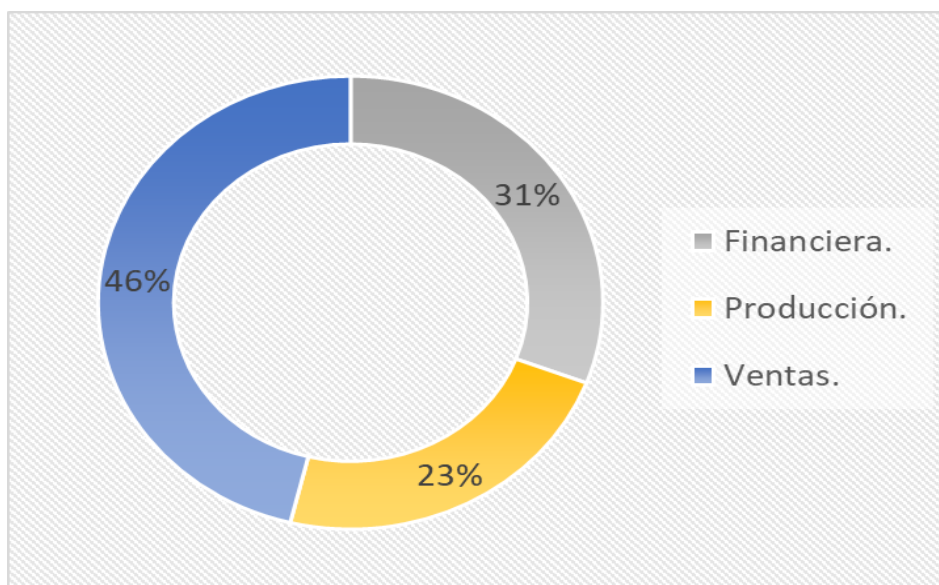
(Respuestas de las preguntas de selección múltiple)

Resultados	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8
A	0	4	4	2	6	10	11
B	0	2	5	4	0	4	3
C	8	2	6	0	4	3	2
D	6	7	0	10	5	0	-
E	12	1	-	0	1	2	-
F	-	-	-	-	-	0	-
G	-	-	-	-	-	3	-
H	-	-	-	-	-	2	-

2. ¿En cuál área ha sido el mayor problema que ha tenido que afrontar en la pandemia dentro de su negocio?

Figura #12

(Pregunta de la encuesta #2)

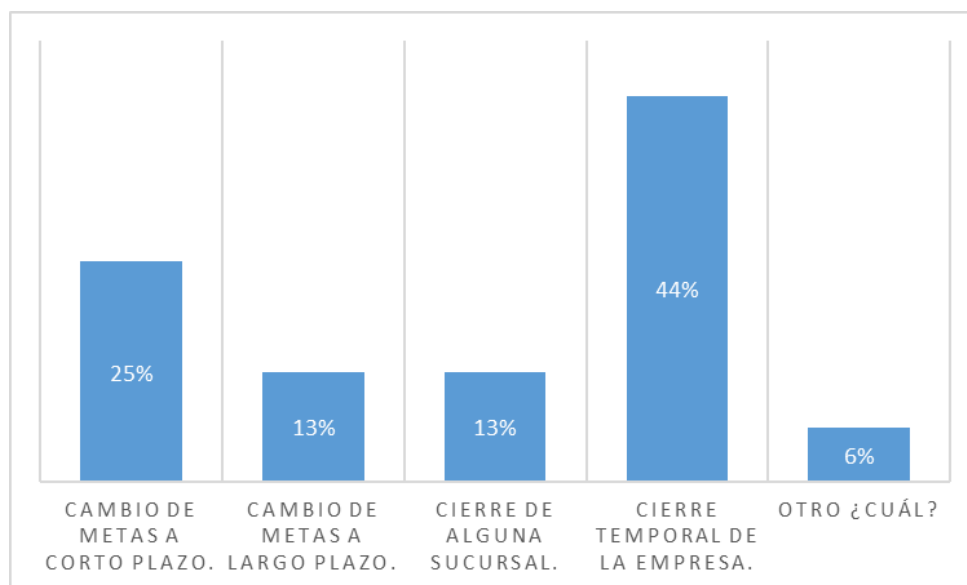


El área con mayores problemas dentro de la pandemia según las encuestas es el área de ventas con el 46% de las respuestas, luego el área financiera con el 31% y al final el área de producción con un 23%. Las Mi Pymes estuvieron obligadas a cerrar en cuarentena lo que desencadenó problemas en todo sentido, al no poder vender la producción se afectó y por ende el área financiera igual.

3. ¿Qué acción utilizó para solucionar el problema en el área Administrativa?

Figura #13

(Pregunta de la encuesta #3)



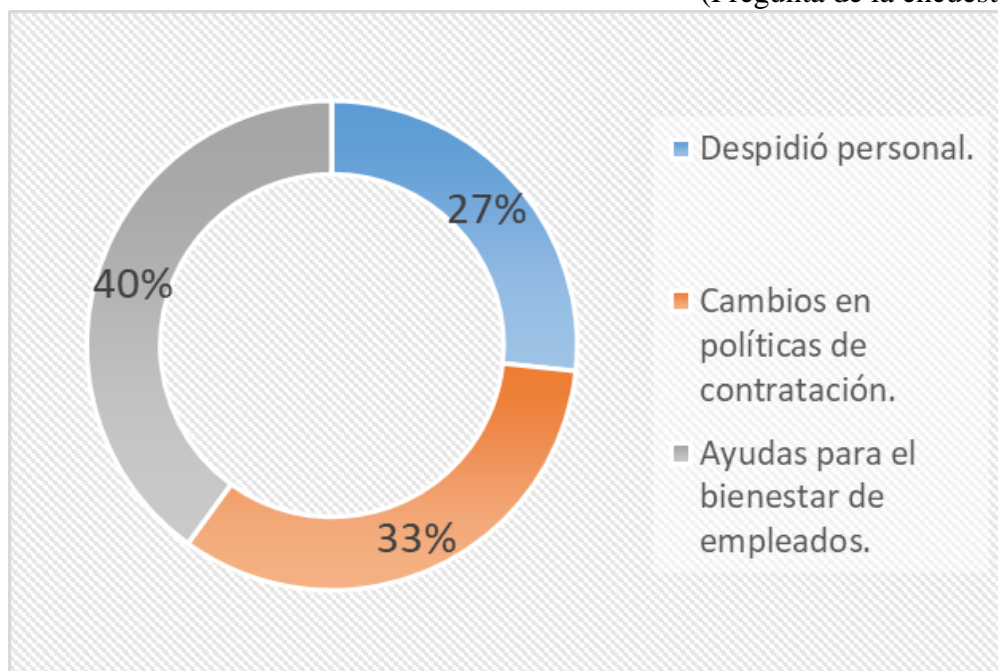
Las acciones para la solución del área administrativa fueron en primer lugar con el 44% de las respuestas el cierre temporal de las empresas, luego con el 25% el cambio de metas a corto plazo, seguido con 13% el cambio de metas a largo plazo y cierre de alguna sucursal, por último, con el 6% la respuesta (otro) donde la persona encuestada dice “reducción de gastos y el negocio se le redujo el espacio”. Anteriormente se habló de que las Mi Pymes y en general las empresas deben trabajar pensando en las metas a largo plazo, pero en una crisis esto por más que se desee no es posible ya que existen otras necesidades, lo que

llevó a las Mi Pymes del sector luego del cierre temporal de la empresa cambiar sus metas a corto plazo y largo plazo.

4. ¿Qué acción utilizó para solucionar el problema en el área de Recursos Humanos?

Figura #14

(Pregunta de la encuesta #4)

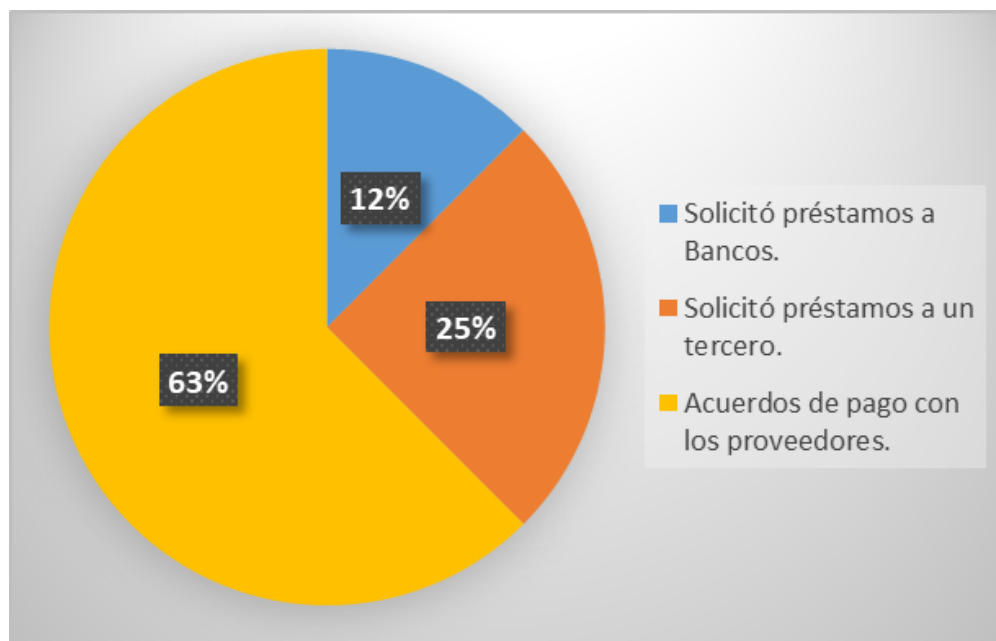


Las acciones para la solución de problemas en el área de recursos humanos son en primer lugar con el 40% de respuestas ayudas para el bienestar del empleado (gobierno), luego con el 33% cambios en políticas de contratación y por último con 27% respuestas despidos a empleados. El gobierno fue pieza clave para la ayuda de las Mi Pymes, aunque no en su totalidad ya que algunas de estas empresas recurrieron al despido para enfocarse en bajar los costos como lo dice Porter, además luego de esto cambiaron sus políticas de contratación en búsqueda de empleados que se adaptaran a la situación del sector.

5. ¿Qué acción utilizó para solucionar el problema en el área Financiera?

Figura #15

(Pregunta de la encuesta #5)

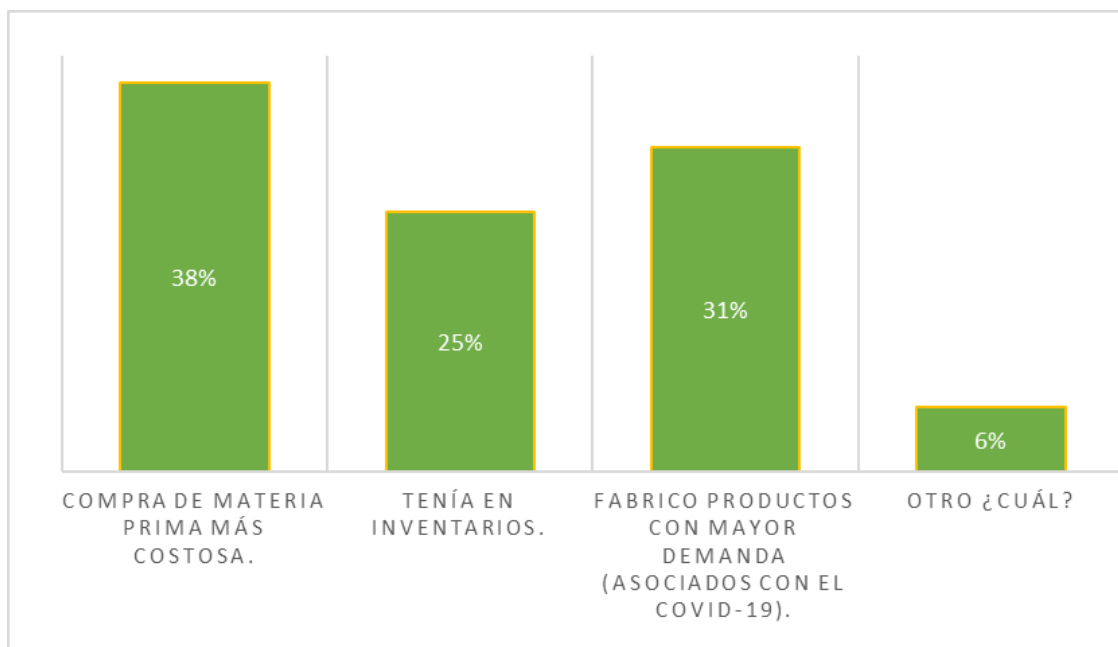


Las acciones para la solución de problemas en el área financiera y económica fueron en primer lugar con el 63% de respuestas acuerdos de pago con proveedores, luego con el 25% de respuestas están las solicitudes de préstamos a un tercero y por último con el 12 % las solicitudes de préstamos a bancos. El poder de negociación con proveedores (visto en las 5 fuerzas) fue la estrategia utilizada para solventar deudas, esto permitió a las Mi Pymes pagar en mayores plazos y centrarse en otras áreas como por ejemplo hacer el desembolso de capital para acoplarse a las medidas sanitarias o en otros casos invertir en nuevos productos como se ve más adelante, los préstamos también fueron opción para esto.

6. ¿Qué acción utilizó para solucionar el problema en el área de Producción?

Figura #16

(Pregunta de la encuesta #6)



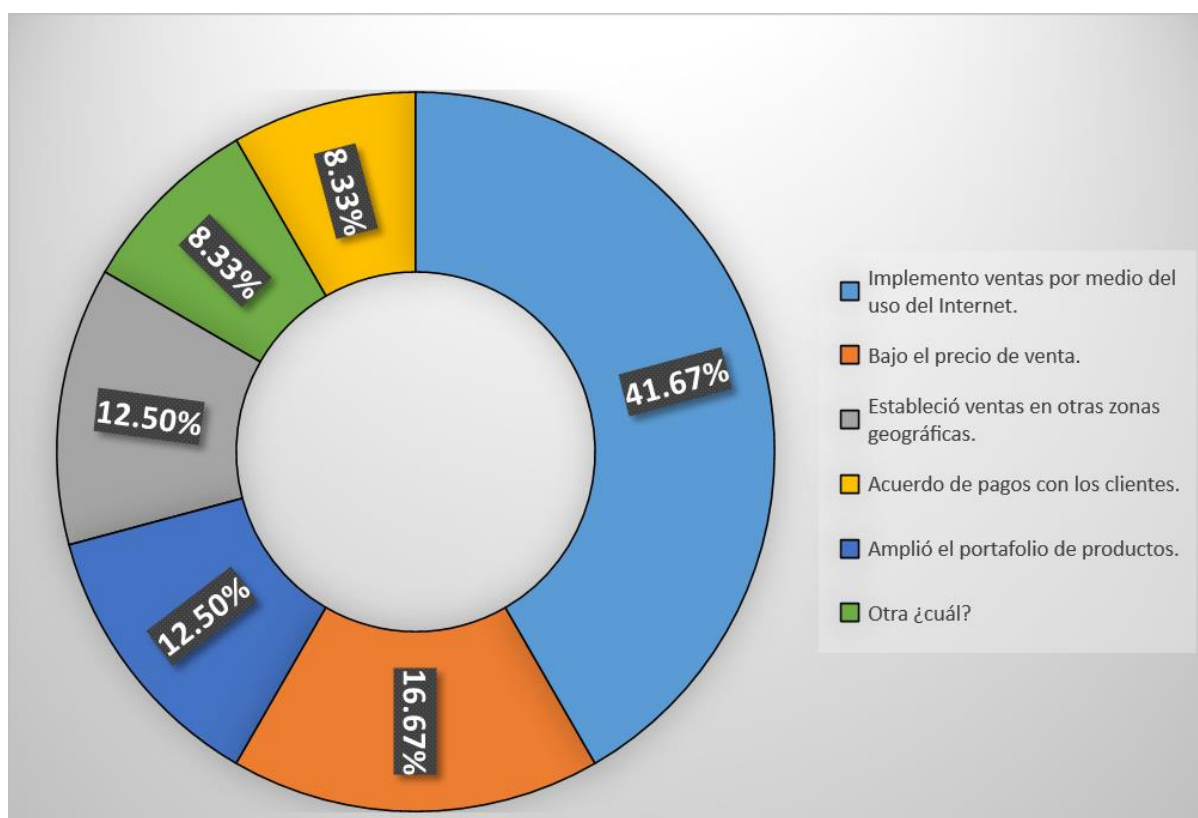
Las acciones utilizadas para la solución de problemas en el área de producción fueron en primer lugar con el 38% de respuestas la compra de materia prima a mayor precio, luego con el 31% fabrico productos con mayor demanda (asociados con el covid-19) después con el 25% de respuestas se tenía en inventario y por último con el 6% (otro) donde el encuestado dice “no se ha podido comprar por eso no se ha podido solucionar”. Las Mi Pymes que tenían inventarios llenos durante la pandemia no la pasaron tan mal ya que como se vio anteriormente los precios de las materias primas subieron, Colombia tiene más importaciones que exportaciones en esta industria y además que estos textiles son en gran medida provenientes de China, por lo que las Mi Pymes que no poseían inventarios se vieron en la obligación de compra de materias primas más costosas en búsqueda de reanudar el funcionamiento. Aunque no todo es malo para el área de producción ya que el sector textil

innovó fabricando productos con mayor demanda, en productos relacionados con el covid-19, esta jugada la realizó el sector en general ya que se estaban vendiendo y este enfoque les ayudó a solventar deudas.

7. ¿Qué acción utilizó para solucionar el problema en el área de Ventas?

Figura #17

(Pregunta de la encuesta #7)



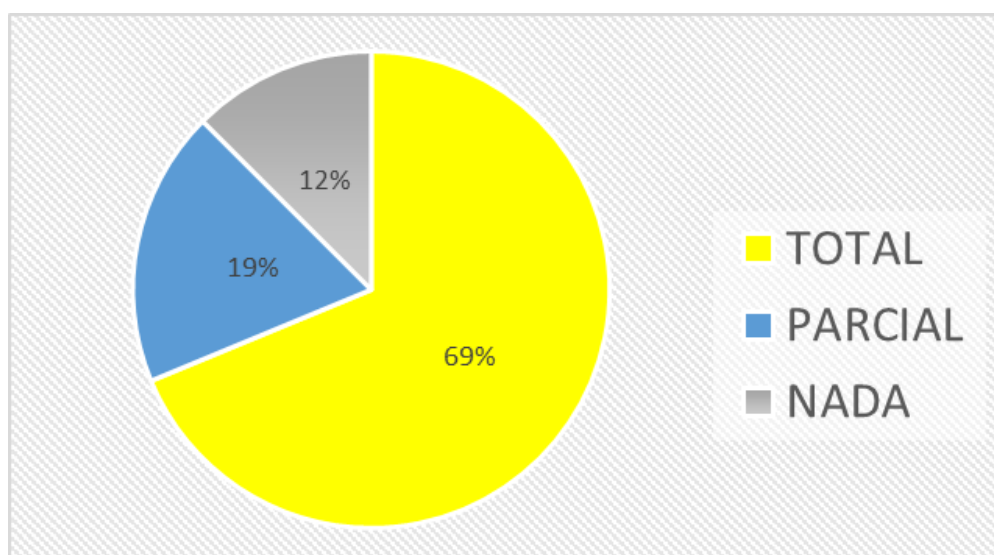
Las acciones utilizadas para la solución de problemas en el área de ventas fueron en primer lugar con 41,67% de respuestas el implemento de ventas por medio de internet, luego con 16,67% de respuestas se bajó el precio de venta, en tercer lugar con el 12,5% se encuentran el establecimiento de ventas en otras zonas geográficas y la ampliación del portafolio de productos, en cuarto lugar con 8,33% de respuestas se recurrió a acuerdos de pago con clientes y por último (otro) donde el primer encuestado dice: “Todo ha rebajado”

refiriéndose a las ventas y que no ha podido solucionar este problema, el segundo encuestado dice: “Se manejó otro tipo de productos como tapabocas” afianzando lo dicho en la anterior pregunta. Uno de los aspectos positivos de esta pandemia es que el sector textil se digitalizo, esto hace que las Mi Pymes creen valor para el cliente y además abren la industria para vender a más población, en otros casos la estrategia fue bajar precios de venta, también realizando promociones en la búsqueda de que los clientes volvieran al sector luego de la cuarentena, además se vio el poder de negociación de clientes, en el área de ventas las estrategias se basaron en hacer sentir mejor al cliente y regresarlo a la economía del sector.

8. ¿Aplicó la resolución 675 del 24 de abril del 2020 que habla acerca de la reapertura de la industria textil?

Figura #18

(Pregunta de la encuesta #8)



La encuesta revela que el 68,75% de empresas conocen la resolución y cumplieron con la totalidad de ella, el 18,75% la cumplieron parcialmente y el 12,5% no la conocían y no la cumplieron según la norma, cabe aclarar que los encuestados en esta pregunta en su

mayoría tienen la misma opinión que es “los protocolos de bioseguridad se cumplieron por parte de la empresa, pero no por parte de algunos clientes que no acatan las normas para la prevención de contagios”. Las Mi Pymes del sector realizaron estrategias para hacer sentir mejor al cliente como se dijo en el anterior punto, pero un grupo de clientes no acataban las normas de bioseguridad y esto pudo provocar sanciones graves para las empresas como para el sector, de esto se habla más en el siguiente punto.

Las preguntas abiertas son las siguientes (de la #9 a la #12) donde se darán las respuestas de los encuestados y si coinciden de alguna manera.

9. ¿Cuál fue el mayor problema para la reapertura? y ¿cómo lo soluciono?

Para responder este punto se va a trabajar cronológicamente desde el inicio de la cuarentena hasta el día en que se realizaron las encuestas según se expresen los problemas mencionados por los encuestados.

El primer problema está centrado en la reapertura. Se hicieron protestas en el sector ya que las empresas entraron en problemas financieros, en esta situación se acogieron a las medidas de bioseguridad, pero al ver que no se podían abrir los negocios aun marcharon y se hicieron escuchar para agilizar la reapertura, además en este momento se suman problemas logísticos ya que las empresas que no contaban con un inventario tenían que comprar materias primas mucho más costosas por lo que los problemas económicos seguían sumándose.

El segundo problema a ver es que en la reapertura las obligaciones para las empresas no pararon ya que se sumaban más y los agentes de control del estado estaban muy pendientes haciendo visitas inesperadas en el sector.

El tercer problema destacado y en el que los encuestados más se expresaron, tiene que ver con diferentes grupos de clientela que se encontraron en la reapertura “la gente le daba miedo salir de su casa pero al implementar elementos de bioseguridad (tapetes desinfectantes, gel antibacterial, overoles para contrarrestar la propagación, entre otros) se pudo solucionar el problema” aunque otros grupos de clientes no les importaba los temas de bioseguridad, un encuestado explica que realizaron varias acciones para que los clientes entendieran que no podían pasar desde la implementación de una cadena pero que al ver que algunos simplemente la retiraron su solución fue poner las mesas en la entrada. Otro encuestado da una solución diferente de este problema “se dejaba entrar a un solo cliente” él explica que en la reapertura las personas entraban a los establecimientos como antes de la pandemia, lo que podía terminar en multas para la empresa por parte de la secretaría de Bogotá por lo que organizaron a los clientes en una fila y se dejaba pasar de a uno.

En la pregunta del área de ventas se habló que las Mi Pymes del sector buscaron la comodidad de los clientes y en este punto la estrategia fue concientizar y educar a los clientes de manera que entendieran cómo se están utilizando los protocolos. Como se puede entender el aspecto donde las Mi Pymes se centraron para el sostenimiento son los clientes.

10. ¿Cree Ud. que hay algo que implementó la competencia y lo puede implementar (Benchmarking) al negocio?

Las respuestas de esta pregunta fueron hacia las ramas de productos y recursos humanos, hablando de la primera se habla de ampliar la variedad de productos, muchas empresas en el sector decidieron realizar tapabocas, caretas, overoles, tapetes desinfectantes entre otras cosas relacionadas con el covid-19. En la segunda que también se vio en todo el sector es que las empresas invirtieron para que todos en la organización usarán los productos mencionados anteriormente algunos por norma y otros buscando que el cliente se sintiera

seguro, lo que sigue corroborando que los clientes son la base de estrategias para el sostenimiento del sector.

11. ¿Realizó alguna estrategia para la diferenciación de su negocio con respecto al sector?

La respuesta de las personas del punto se basa en la promoción de su negocio, la gran mayoría por redes sociales y tiendas virtuales, otros por servicios de comercialización del sector, todo esto ya se vio anteriormente.

12. ¿Realizó alguna estrategia para la reducción de costos en general?

La primera estrategia dicha por los encuestados es la de despedir personal para la reducción de costos, además en la reapertura los horarios se redujeron para bajar costos, las áreas administrativas redujeron sus sueldos mientras la empresa se equilibraba en sus finanzas, otra estrategia fue la búsqueda de proveedores al menor costo.

CONCLUSIONES

La matriz PESTEL revela que el sector textil en Bogotá tuvo aspectos positivos y negativos, el gobierno ha sido de ayuda para las Mi Pymes, sin embargo, no para los textiles nacionales ya que las importaciones solo han subido los últimos años, además las sanciones que traían los protocolos eran elevadas para la industria que salía de la crisis.

Económicamente las Mi Pymes sufrieron un duro golpe y consecuencia de ello el 27% de las empresas optaron por despidos, este no fue el único problema de la pandemia ya que las personas le temían al virus lo que indujo a que se quedaran en casa, otro aspecto negativo es que la industria textil es de las más contaminantes, pero este análisis también revela factores positivos ya que las Mi Pymes apostaron por la digitalización y esto les ayudo como estrategia de sostenimiento y tienen la posibilidad de seguir expandiéndose en este campo.

Lo que se pudo analizar de las Mi Pymes del sector textil en el barrio la Alquería es que el 87% son integradas de 0 a 10 personas, el área con mayores afectaciones fue la de ventas con un 46% de respuestas, las ayudas del gobierno fueron efectivas en un 40% de las Mi Pymes, además estas se sostuvieron gracias a los acuerdos de pago con los proveedores ya que el 63% de ellas optaron por esta estrategia y de las cosas que esta pandemia nos dejó es que el 41,67% de las Mi Pymes buscaron el sostenimiento con el implemento de ventas por medio del uso del internet.

Las empresas Mi Pymes no tienen muy en claro las metas a largo plazo pero sí las de corto plazo, aun así la pandemia hizo que la estrategia fuera aplazar algunas metas y cambiar para solucionar problemas en otras áreas funcionales, en las Mi Pymes del sector se puede evidenciar que el área financiera, económica y de ventas fue afectada por lo que los esfuerzos

de las administraciones se basan en estas áreas, no significa que en otras áreas no tuvieran problemas pero sí que los más sustanciales fueron en estas mencionadas.

El gobierno ayudó a que las Mi Pymes no recurrieron a los despidos, pero en algunas empresas esto no fue suficiente, a lo que cambiaron las políticas de contratación y en los casos donde la nómina no era sostenible optaron por el despido de personal enfocándose en bajar costos.

Las Mi Pymes que tenían inventarios pasaron la pandemia con menos obstáculos, pero en las de caso contrario tenían que recurrir a la compra de materias primas más costosas, esto no es sostenible así que las estrategias utilizadas fueron referente a las 5 fuerzas de Porter, acuerdos de pago con los proveedores de esta manera la empresa adquiere más obligaciones pero en cambio posee de más tiempo para subsistir y buscar las maneras de pagar en un futuro, también optaron por préstamos a bancos o terceros para sostenerse o poder pagar otras deudas existentes.

Las Mi Pymes del sector textil empezaron a innovar en todo tipo de mercancías como tapabocas, caretas, overoles y/o tapetes desinfectantes, no se quedaron esperando a que el sector se reactivará como antes, si no que atacaron el problema.

En el área de ventas la estrategia para el sostenimiento más vista en la pandemia por las Mi Pymes del sector textil es acudir al marketing digital, las empresas buscaron las redes sociales o también uso de páginas web para la promoción del producto y a día de hoy estas herramientas funcionan para la promoción de los negocios.

Otra estrategia fue que el cliente se sintiera más seguro para retomar con la economía del sector, esto hace referencia a las 5 claves de Drucker ya que se priorizo al cliente sobre todo lo demás, la estrategia para el caso de las personas que no acatan las normas fueron la

organización de las empresas y la concientización de los clientes, de esta manera no se arriesgan a multas por parte de los organismos de control y los clientes sienten que los están cuidando con el compromiso de las Mi Pymes.

Las estrategias para el sostenimiento de las Mi Pymes del sector textil se basaron en la reducción de costos innecesarios para apalancarse con las deudas existentes por lo que se puede ver la reingeniería de los negocios despidiendo personal, cambiando horarios de trabajo y buscando el poder de negociación con los proveedores; otra fue la creación de valor para el cliente buscando la manera de no sentirse tan afectados por la pandemia, haciéndolo sentir cómodo dentro del sector minimizando el miedo hacia el virus; la diferenciación de algunas empresas que aprovecharon la situación para innovar en sus productos y vender mercancías con mayor demanda; la digitalización del sector es uno de los factores clave para el sostenimiento en el momento que estalló la crisis y que hoy en día se sigue utilizando. Por lo que las Mi Pymes del sector buscaron la manera de disminuir el impacto de la pandemia y luego tomaron acción cambiando los problemas por oportunidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alcaldía de Puente Aranda. (2018, marzo). LOCALIDAD PUENTE ARANDA

Caracterización General de Escenarios de Riesgo. *IDIGER*.

<https://www.idiger.gov.co/documents/220605/263911/Identificacion+y+Priorizacion.pdf/626e6cc1-33f7-4174-8c97-a0ca8637e593>

Asturias corporación universitaria. (n.d.). *Escuela de la Teoría Clásica de la Organización*.

https://www.centrovirtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad1_pdf5.pdf

Austria, A. (2020, agosto 25). *Colombia pondrá fin a su cuarentena general, una de las más largas del mundo*.

<https://www.france24.com/es/20200825-colombia-relaja-la-cuarentena-y-har%C3%A1-parte-de-vacuna-de-johnson-johnson>

Bancolombia. (2022, marzo 25). *¿Cómo ser una empresa sostenible y por qué debes serlo?*

Bancolombia.

<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/sostenibilidad/como-ser-una-empresa-sostenible-y-por-que-serlo>

Barreto, L. (2020, septiembre 3). *Conoce las multas por violar medidas de bioseguridad en el comercio*. Alcaldía de Bogotá.

<https://bogota.gov.co/mi-ciudad/gobierno/multas-por-violar-medidas-de-bioseguridad-en-el-comercio>.

Bolívar, P. (2020, noviembre 14). *Moda sostenible, emprendimientos e industria en auge en Colombia - Medio Ambiente - Vida*. ELTIEMPO.COM.

<https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/moda-sostenible-emprendimientos-e-industria-en-auge-en-colombia-549044>

Cámara de comercio de Bogotá. (2004, marzo). *Guía ambiental para el sector textil /*

Cámara de Comercio de Bogotá, ACERCAR, CAE, DAMA. Biblioteca

Digital.

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/20564>

Cámara de comercio de Bogotá. (2007). *Perfil económico y empresarial*.

file:///D:/6228_perfil_economico_pte_aranda.pdf

Cámara de comercio de Bogotá. (2020, abril 24). *PROTOCOLO DE BIOSEGURIDAD PARA EL MANEJO Y CONTROL DEL RIESGO DEL CORONAVIRUS COVID-19 EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES Y CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR*.

<file:///D:/Protocolo-Fabri-TextConfec-V2-compressed.pdf>

Carreño, L. (2022, febrero 10). *¿Por qué subió de precio la ropa en enero?* El Espectador.

<https://www.elespectador.com/economia/finanzas-personales/por-que-subio-de-precio-la-ropa-en-enero/>

Clúster Bogotá. (2020, diciembre). *Clúster de Prendas de Vestir*. Clúster de Prendas de

Vestir, Cámara de Comercio de Bogotá. [https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2020/Diciembre-2020/El-sistema-moda-en-Colombia-se-recuperara-en-2022)

[Prendas-de-Vestir/Noticias/2020/Diciembre-2020/El-sistema-moda-en-Colombia-se-recuperara-en-2022](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2020/Diciembre-2020/El-sistema-moda-en-Colombia-se-recuperara-en-2022)

Confidencial. (2020, septiembre 23). *La economía en la localidad de Puente de Aranda comienza su etapa de reactivación*. Confidencial Colombia.

<https://confidencialcolombia.com/bogota/la-economia-en-la-localidad-de-puente-de-aranda-comienza-su-etapa-de-reactivacion/2020/09/23/>

DANE. (2020). *Encuesta Anual Manufacturera (EAM)*. DANE. Retrieved May 19, 2022

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2020.pdf

DANE. (2020, octubre). *Boletín 1-4*. DANE.

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/Informe-sobre-cifras-de-empleo-y-brechas-de-genero-10-2020.pdf>

Drucker, P. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia*.

Profit. <https://www.profiteditorial.com/libro/las-5-claves-peter-drucker/>

Duque Pineda, L. F., & Camelo Díaz, P. N. (2017, enero 1). *Estrategia de*

internacionalización para las pymes del sector textil y confección en Bogotá. Ciencia Unisalle.

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1086&context=finanzas_comercio

El Espectador. (2021, febrero 8). *Desarrollos tecnológicos y textiles en productos de bioseguridad, lo que dejó Colombiatex 2021*. El Espectador.

<https://www.elespectador.com/economia/desarrollos-tecnologicos-y-textiles-en-productos-de-bioseguridad-lo-que-dejo-colombiatex-2021-article/>

- El Tiempo. (2021, Julio 29). *Ayudas del Gobierno a mipymes del sector moda - Sectores - Economía*. ELTIEMPO.COM. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/ayudas-del-gobierno-a-mipymes-del-sector-moda-606921>
- Forbes México. (2020, abril 6). *Industria textil: el shock global del coronavirus*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/industria-textil-el-shock-global-del-coronavirus/>
- Gil-Lafuente, A. M., & Barcellos de Paula, L. (2011, enero). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía, Vol 20(N 2)*. https://www.researchgate.net/publication/237034018_Los_desafios_para_la_sostenibilidad_empresarial_en_el_siglo_XXI
- Gismano, Y., & Schwerdt, F. (2012, diciembre). *PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA (TAYLOR)*. Jornadas de Sociología de la UNLP. <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Gismano.pdf>
- INCP. (2015, abril 14). *El análisis PEST, una herramienta para planificar tu estrategia - Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia -. <https://incp.org.co/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>
- Inexmoda. (2022). *Observatorio de moda 2022 enero*. Sala de Prensa Inexmoda. <http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2022/03/Informe-sistema-de-moda-enero-2022.pdf>

Inexmoda. (2022). *Observatorio de moda 2022 febrero*.

<http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2022/03/observatorio-de-moda-febrero-2022.pdf>

InvestinColombia. (n.d.). *Industria de la moda / Invierta en Colombia*. Invest in Colombia.

<https://investincolombia.com.co/es/sectores/manufacturas/industria-de-la-moda>

Ley 590 de 2000 - Gestor Normativo. (n.d.). Función Pública. Retrieved April 24, 2022.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

Mazo Adriana Janeth, Pulgarin Rondón Anderson Stiven, & Montoya Cano María del Mar.

(2020). *Retos y oportunidades de la industria textil y confección en el momento actual en Colombia*. Retos y oportunidades de la industria textil y confección en el momento actual en Colombia.

<https://repositorio.esumer.edu.co/jspui/bitstream/esumer/2095/1/Trabajo%20de%20G>

Mendoza, I. (2013, agosto 8). *Las funciones básicas de la empresa según Henry Fayol*.

UTEL. <https://utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/las-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henry-fayol-2/>

Mojica, A. (2014). *EL SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA: ¿COMO SER MÁS COMPETITIVOS?*

https://www.academia.edu/35659863/EL_SECTOR_TEXTIL_EN_COLOMBIA_COMO_SER_M%C3%81S_COMPETITIVOS

Montenegro, S. (1982). *La industria textil en Colombia: 1900-1945* / *Revista Desarrollo y Sociedad*. Revistas Unidades.

<https://revistas.uniandes.edu.co/doi/abs/10.13043/dys.8.4>

Nieto Potes, M., & Velásquez Contreras, A. (2004). *Modelo de modernización empresarial para Pymes*. Centro de investigaciones EAN.

Naciones Unidas. (2022, junio 12). *El clima encabeza el Informe de Riesgos Mundiales para 2022 del Foro Económico Mundial / CMNUCC*. UNFCCC. Retrieved May 19, 2022. <https://unfccc.int/es/news/el-clima-encabeza-el-informe-de-riesgos-mundiales-para-2022-del-foro-economico-mundial>

Portafolio. (2020, mayo 20). *Los negocios que pueden y no pueden abrir desde el 1 de junio*.

Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/noticias-hoy-los-negocios-que-pueden-y-no-pueden-abrir-desde-el-1-de-junio-540979>

Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. TRE FREE PRESS.

Porter, M. E. (2014). *Ventaja competitiva* (2da edición ed.). Grupo editorial patria.

<https://ezproxy.uan.edu.co:2830/es/ereader/bibliouan/114080>

Pymes en Colombia: TODO lo que debes conocer. (2021, June 25). Jelpit. Retrieved April

24, 2022. <https://www.jelpit.com/blog/empresas/emprendimiento/pymes-en-colombia-todo-lo-que-debes-conocer/>

RAE. (2022, mayo 17). *empresa | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE -*

ASALE. Diccionario de la lengua

española.

<https://dle.rae.es/empresa>

Requena, B. (n.d.). *Muestreo sistemático - Estadística*. Universo Formulas.

<https://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-sistemtico/>

Revista Semana. (2020, julio 3). *Industria textil colombiana, “condenada a desaparecer” sin medidas arancelarias*. Industria textil pide al Gobierno medidas arancelarias tras crisis económica. <https://www.semana.com/empresas/articulo/industria-textil-pide-al-gobierno-medidas-arancelarias-tras-crisis-economica/291373/>

Revista Semana. (2021, abril 14). *La industria textil sigue en el 'calvario'*. Revista Semana. <https://www.semana.com/economia/inversionistas/articulo/la-industria-textil-sigue-en-el-calvario/202115/>

Ricarte i Costa, J. E., Rodríguez Badal, M. Á., Sánchez Hernando, P., & Ventoso Rañon, L. (2006). *La empresa sostenible. Aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (IDJS)*. Fundación BBVA. <https://www.fbbva.es/publicaciones/la-empresa-sostenible-aprendiendo-de-los-lideres-del-indice-dow-jones-de-sostenibilidad-idjs/>

Ruleta Virtual. (n.d.). *La Ruleta Aleatoria*.

PiliApp. <https://es.piliapp.com/random/wheel/>

SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. (2017). *Informe localidad de PUENTE ARANDA*. <http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/locpuentearanda.pdf>

Solano, S. P. (2009, junio 30). *Relaciones difíciles. Industria textil y cultivo del algodón en la región Caribe colombiana, 1850-1930*.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-14502009000100004

SustainYourStyle. (n.d.). *Moda y medio ambiente*. SustainYourStyle.

<https://es.sustainyourstyle.org/en/whats-wrong-with-the-fashion-industry#anchor-environmental-impact>

the United Nations. (n.d.). *Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas / Naciones Unidas*. the United Nations. <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>

Torres Arriaga, M. G. (2019, junio). *Características de los mercados*. Biblioteca

UDGVirtual.

<https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%C3%A1lisis%20PESTEL.PDF>

Tsu, S. (2003). *El Arte de la Guerra*. Biblioteca virtual

universal. <https://biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>

Useche Aguirre, M., Salazar Vázquez, F., Barragán Ramírez, C., & Sánchez Salazar, P.

(2020, septiembre 25). *Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19 | SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*. AUNAR CALI.

<https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/156>

ANEXOS

(Encuesta)

Saludos señor empresario (gerente o propietario)

Agradezco la atención de dar respuesta a esta encuesta con fines académicos (trabajo de grado), en ningún momento será utilizada para otros fines.

Razón social de la Empresa:

Nombre del Gerente o Propietario:

Brevemente menciona la actividad económica:

Número de colaboradores de la Empresa:

- A) Entre 1 a 10 B) entre 11 a 20 C) entre 21 a 50 D) más de 50

1. De 1 a 10, siendo 1 poco y 10 demasiado ¿cuánto afectó la pandemia en su negocio?

2. ¿En cuál área ha sido el mayor problema que ha tenido que afrontar en la pandemia dentro de su negocio?

- A) Administrativa.
- B) Recursos Humanos.
- C) Financiera.
- D) Producción.
- E) Ventas.

3. ¿Qué acción utilizó para solucionar el problema en el área Administrativa?

- A) Cambio de metas a corto plazo.
- B) Cambio de metas a largo plazo.
- C) Cierre de alguna sucursal.
- D) Cierre temporal de la empresa.
- E) Otro ¿cuál?

4. ¿Qué acción utilizó para solucionar el problema en el área de Recursos Humanos?

- A. Despidió personal.
- B. Cambios en políticas de contratación.
- C. Ayudas para el bienestar de empleados.
- D. Otro ¿cuál?

5. ¿Qué acción utilizó para solucionar el problema en el área Financiera?

- A) Solicitó préstamos a Bancos.

- B) Solicitó préstamos a un tercero.
 - C) Venta de máquinas para apalancarse.
 - D) Acuerdos de pago con los proveedores.
 - E) Otro ¿cuál?
6. ¿Qué acción utilizó para solucionar el problema en el área de Producción?
- A) Compra de materia prima más costosa.
 - B) Se asoció con otro empresario para la compra de materia prima.
 - C) Tenía en inventarios.
 - D) Fabrico productos con mayor demanda (asociados con el covid-19).
 - E) Otro ¿cuál?
7. ¿Qué acción utilizó para solucionar el problema en el área de Ventas?
- A) Implemento ventas por medio del uso del Internet.
 - B) Bajo el precio de venta.
 - C) Estableció ventas en otras zonas geográficas.
 - D) Incurrió en la política de descuentos en ventas.
 - E) Acuerdo de pagos con los clientes.
 - F) Tuvo alguna innovación en su producto final.
 - G) Amplió el portafolio de productos.
 - H) Otra ¿cuál?
8. ¿Aplicó la resolución 675 del 24 de abril del 2020 que habla acerca de la reapertura de la industria textil?
- A) Total B) Parcial C) Nada
9. ¿Cuál fue el mayor problema para la reapertura? y ¿cómo lo soluciono?
10. ¿Cree usted que hay algo que implementó la competencia y lo puede implementar (Benchmarking) al negocio?
11. ¿Realizó alguna estrategia para la diferenciación de su negocio con respecto al sector?
12. ¿Realizó alguna estrategia para la reducción de costos en general?

