

# Competitividad de la industria de la confección del Municipio Maracaibo – Estado Zulia

Morales, Mariher\*  
Romero, Jenny\*\*  
Andrade, Nancy\*\*\*

## Resumen

En el presente artículo se analiza el nivel de competitividad de la industria de la confección del municipio Maracaibo del estado Zulia, utilizando como base el instrumental teórico desarrollado por Michael Porter. La investigación es de carácter descriptivo, teniendo como principal fuente de información un estudio de campo. Entre los resultados de la investigación resaltan que la industria de la confección del municipio Maracaibo presenta un bajo nivel competitivo, evidenciando una capacidad ociosa del 50%, un alto grado de atomización e informalidad en su estructura, un bajo nivel tecnológico e insuficiencia de mano de obra especializada, así como una orientación al mercado interno. A esto se agregan dificultades asociadas con el contrabando, problemas con el financiamiento y las materias primas, entre otras. Se sugiere a los empresarios para lograr un posicionamiento en el mercado a largo plazo, desarrollar la estrategia genérica de enfoque de diferenciación con minimización de los costos, esto para aprovechar las características del consumidor maracaibero basadas en el apego a la moda y exigencias de calidad a precios justos.

**Palabras clave:** Competitividad, posicionamiento, estrategia de enfoque de diferenciación, industria de la confección, municipio Maracaibo.

---

Recibido: 01-10-22. Aceptado: 02-09-10

\* Economista. cursando Maestría en Gerencia de Empresas: Mención Mercadeo. Profesora Asistente en la Universidad del Zulia (LUZ). Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. Maracaibo-Venezuela. E-mail: marihermorales@yahoo.com

\*\* Magister en Gerencia de Empresas. Profesora Asociada en LUZ. Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Miembro del Programa de Promoción al Investigador (PPI). E-mail: jennyfrb@yahoo.com

\*\*\* Economista. cursando Maestría en Gerencia de Empresas: Mención Mercadeo. Auxiliar de Investigación del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. E-mail: nancyandrade@yahoo.com.

## *Competitividad in the Clothing Industry in Maracaibo Municipality-Zulia State*

### **Abstract**

This article analyzes the level of competitiveness in the clothing industry in Maracaibo Municipality in Zulia State, and utilizes the theoretical instrument developed by Michael Porter. The study was descriptive, and the principal source of information was a field study. Among the results of the study we find that the clothing industry in Maracaibo Municipality has a low competitive level, an idle capacity of 50%, a high grade of atomization and informality in its structure, a low technological level, insufficient specialized labor, and an orientation towards the internal market. To this are added the problems of contraband, financing and raw material. The study suggests that the clothing business look for market position in the long run, developing generic strategies of focus on differentiation and minimization of costs. They must also take advantage of the characteristics of the Maracaibo consumer, who is aware of fashion trends and demands quality at a reasonable price.

**Key words:** Competitiveness, market position, differentiation focus strategy, clothing industry, Maracaibo Municipality.

### **Introducción**

Con el auge de la globalización, la competitividad se ha convertido en una preocupación para muchos países, sus repercusiones pueden ser medidas en el ámbito de una empresa o de un sector y la misma depende de las condiciones del entorno donde se desarrolla la competencia.

La competitividad de las empresas de una nación, región o localidad, no se basa únicamente en su capacidad para innovar u optimizar procesos y productos, está directamente relacionada con las condiciones impuestas desde el contexto donde se desarrolla la competencia y por la condición de los factores determinantes de la ventaja competitiva nacional.

El estudio de elementos como los factores de producción, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, estructura y

rivalidad de las empresas y el rol del gobierno, junto con el análisis de la estructura del sector donde operan las distintas empresas y el conocimiento de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ayudan a incrementar la capacidad de las empresas al permitir la definición de estrategias que contribuyan a mejorar el desempeño competitivo del sector, tanto a nivel nacional como internacional.

En este sentido, producto de la importancia que tiene a nivel mundial la industria de la confección por su importante papel en el fortalecimiento de las economías de muchos países como China, Corea, México, entre otros (debido a su elevado potencial empleador y por ser una de las actividades más globalizadas), el presente artículo presenta los resultados referentes al análisis del nivel de competitividad de la industria de la confección del municipio Maracaibo del estado Zulia, para el periodo 1999-2000.

Debe destacarse, que en la investigación realizada se encontraron importantes limitaciones, entre las que destaca, el alto grado de informalización de la industria analizada, así como, la inexistencia de un registro actualizado y exhaustivo de las empresas que conforman el sector confección de prendas de vestir del municipio Maracaibo, lo cual hizo imposible la aplicación de un enfoque cuantitativo, es decir, que los resultados del estudio sólo muestran una tendencia general de las variables analizadas (estudio cualitativo).

## **1. Situación del Sector Confección en Venezuela**

En el año 1999, el Ministerio de Industria y Comercio (conocido en la actualidad como Ministerio de Producción y Comercio), con el propósito de realizar un diagnóstico del sector textil - confección y profundizar en el estudio de la competitividad de dicha cadena productiva, presentó una serie de consideraciones entorno al desenvolvimiento actual de dicha industria. Entre sus principales conclusiones destacan las siguientes:

- a) Como consecuencia de la política de sustitución de importaciones vigente hasta 1989 y posteriormente a las políticas de control de cambio, la industria nacional tenía una demanda asegurada de la cual disfrutó por 50 años aproximadamente. Una vez que se abrieron las puertas a través de la globalización, las empresas se vieron fuertemente afectadas por la competencia internacional.
- b) La devaluación monetaria y la aplicación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) influyeron de forma negativa sobre el poder adquisitivo de la población, trayendo como resultados una disminución en el volumen de ventas, la producción, el empleo y el número de establecimiento del sector.
- c) Producto de la apertura comercial, el sector comenzó a exigir a sus proveedores locales la calidad requerida para la elaboración de sus productos, pues de lo contrario, tenían la opción de adquirirlos en el exterior, esta situación contribuyó en alguna medida al desarrollo progresivo de las industrias de apoyo.
- d) El sector confección venezolano tradicionalmente ha disfrutado de ventajas comparativas, en determinados factores de producción frente a otros países. Pero estas ventajas solamente se centran en factores básicos como el costo de la mano de obra no especializada, disponibilidad de recursos humanos, localización geográfica, entre otros.
- e) La industria de la confección venezolana se caracteriza por un uso intensivo de mano de obra, sin embargo, la mano de obra calificada del país es insuficiente y el sector se ve afectado por esta carencia, teniendo que asumir altos costos de formación de recursos humanos en la empresa, lo cual se ve afectado a su vez por la alta rotación de personal, sobre todo en los estratos menores.
- f) Con respecto a los ilícitos aduaneros, destacan los graves problemas asociados a la corrupción y excesiva burocracia en las aduanas. La subfacturación y el subconteo de las mercancías importadas, así como costos adicionales por hurtos o retrasos han obligado a los empresarios a mantener elevados niveles de inventario.
- g) Referido al comercio exterior, las empresas tienen en su mayoría un enfoque orientado al mercado interno. La actividad exportadora se ve afectada por una serie de factores negativos que se reflejan en

la balanza comercial del sector, que presenta un fuerte desequilibrio a favor de las importaciones. La participación de Venezuela como exportador de prendas de vestir confeccionadas en el mercado internacional es muy baja, siendo sólo de un 0,03% para 1999.

- h) En cuanto a la tecnología y modernización industrial, el sector confección presenta un rezago de aproximadamente 15 años; la obsolescencia en las maquinarias y equipos industriales instalados ha sido producto principalmente de la inestabilidad en las políticas económicas y el alto costo de financiamiento. Esta situación repercute en la capacidad de elaborar productos que compitan tanto nacional como internacionalmente.
- i) Otro aspecto importante que destaca en la investigación, es la insuficiencia de sistemas de información, lo que limita la automatización de los procesos en la industria, a fin de mantenerse actualizados en todas las áreas de su interés.

## **2. Características de la Industria de la Confección del Municipio Maracaibo**

El municipio Maracaibo se constituye en una de las principales ciudades del país, debido a su posición como centro industrial, comercial y de servicios, tanto para el occidente de Venezuela como para el noroeste de Colombia.

Por las ventajas de su base económica, el tamaño de su población, la cual se estimó para 1996 en 1.238.663 habitantes, según los cálculos del Consejo Zuliano de Planificación y Coordinación del Estado Zulia (CONZUPLAN), su ubicación privilegiada e importancia geopolítica, Maracaibo es considerada

como un eje estratégico potencial para todo el Caribe (IESA, 1997:3).

En el área urbana del municipio funcionan numerosas fábricas del calzado, alimentos concentrados, licores, muebles del hogar y oficinas, entre otras (CONZUPLAN, 1996); siendo el sector confección de poca importancia con respecto a otras actividades del estado Zulia y el país.

Para describir la situación de la industria de la confección en el municipio Maracaibo, se realizaron un total de once (11) entrevistas a los gerentes de las empresas fabricantes de prendas de vestir, registradas en los directorios proporcionados por Corpoindustria y la Cámara de Industriales del Estado Zulia.

Como puede notarse, el número de industrias no es representativo de la población total existente en el municipio, pero los resultados que se muestran a continuación reflejan algunas tendencias sobre el comportamiento de las variables consideradas.

### **2.1. Tamaño de las Empresas de acuerdo al Número de Empleados**

Según los resultados obtenidos a partir de las entrevistas efectuadas, las empresas del sector confección del municipio Maracaibo, pertenecen en un 90,91% de los casos analizados a la Pequeña y Mediana Industria, es decir, están conformadas por cinco (5) hasta cien (100) personas, considerando la clasificación del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), organismo antes denominado con el nombre de Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI). Por lo tanto, el 9,09% corresponde a la Gran Industria, la cual le proporciona empleo a más de cien (100) personas (Gráfico 1).

Cabe destacar, que el 90,91% de las industrias de la confección se han instalado en el municipio Maracaibo con un capital de origen

nacional y sólo el 9,09% perteneciente al capital extranjero; las mismas cuentan con una antigüedad no mayor de 20 años, por lo que pueden considerarse empresas bastante jóvenes en el mercado.

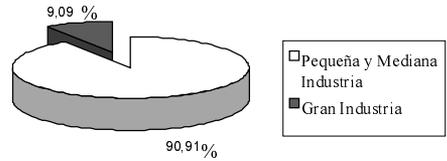
Por otra parte, se constató que el 100% de las firmas cuentan con sus correspondientes registros y un 72,72% pertenecen a algunas cámaras o asociaciones entre las que resaltan: La Cámara de Industriales del Zulia (CIZ), la Unión de Comerciantes del Estado Zulia (UCEZ), la Cámara Zuliana de la Industria del Vestido (CAZUDIV), el Grupo Industrial Zuliano de la Confección y Textiles (GRIZU-CONTEX) y el Grupo Industrial de Textileros de Occidente (GIOCTEX).

## 2.2. Principales Productos elaborados por las Empresas

Entre los principales productos de la confección del municipio Maracaibo destacan: pantalones (blue jeans y otros), camisas, sweaters, blusas, monos, franelas, franelillas, conjuntos, shorts, faldas, vestidos, cuyo uso es fundamentalmente casual y deportivo. Por otro lado, se encuentra la fabricación de uniformes escolares e industriales (bragas y batas de seguridad), así como de trajes a la medida para damas y caballeros (ropa de vestir y de uso ejecutivo) y la ropa interior para damas.

El 36,36% de las empresas consideradas afirma que su producto líder (con mayor nivel de ventas y aceptación en el mercado) son las franelas, el 18,18% consideran que sus productos líderes son blusas o camisas para damas, otro 18,18% considera que el producto más vendido son los uniformes (industriales y escolares), el 9,09% opina que su producto líder son los trajes a la medida, el 9,09% afirma que su producto principal son los pantalones

**Gráfico 1.**  
**Tamaño de las empresas Sector confección del Municipio Maracaibo**



Fuente: Elaboración propia.

(blue jeans) y el resto (9,09%) se inclina por los brassier (Gráfico 2).

Por lo tanto, según los datos analizados, en la industria de la confección del municipio Maracaibo el producto líder son las franelas, elaboradas con telas de punto, como consecuencia de las condiciones climáticas de la localidad.

## 2.3. Margen de Capacidad Ociosa de las Empresas

En lo que respecta al margen de capacidad ociosa, la muestra analizada revela que existen tres empresas, es decir, un 27,27% con un comportamiento atípico (inexistencia de capacidad ociosa o inferior al 10%, producto de la subcontratación de talleres satélites que elaboran parte de la producción), sin embargo, el 72,73% de las empresas encuestadas (la mayor parte de la muestra), evidencia un nivel de capacidad ociosa que iguala o supera el 50%.

En términos generales el sector confección de Maracaibo, evidencia un promedio de capacidad ociosa de un 49,46%, por lo tanto, su nivel competitivo es bajo al menos en cuanto al análisis de esta variable, dejando abierta la posibilidad para las industrias del sector, la evaluación sobre futuras estrategias que le permitan incursionar en nuevos mercados a nivel regio-

nal, nacional e internacional y así poder utilizar al máximo su capacidad instalada.

#### 2.4. Capacidad de Colocación del Producto Líder de las Empresas

En promedio, el 75% de la producción está destinada al mercado regional, un 13,18% al mercado nacional y un 11,82% al mercado internacional, destacando entre los países destinos de las exportaciones: Estados Unidos, Aruba y Colombia.

Es importante destacar, que el 54,55% de las empresas encuestadas afirmó que nunca ha exportado, por lo tanto su posición frente a la actividad exportadora es negativa, sin embargo, este último porcentaje está interesado en iniciar actividades de exportación, por lo que su actitud frente a dicha actividad es positiva.

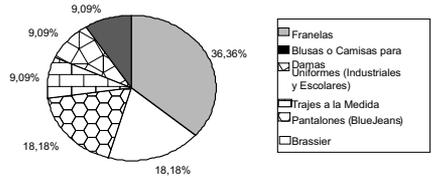
Sólo un 18,18% de las empresas encuestadas consideró que no sabe o no tiene potencial para penetrar mercados extranjeros, por lo tanto, el 81,81% de los mismos reconocen que tienen capacidad para penetrar otros mercados externos y/o para ofrecer nuevos productos (Tabla I).

Concretamente, en cuanto a la posición exportadora, aunque en su mayoría las empresas del sector confección del municipio Maracaibo nunca han exportado, sí existe la disposición para dicha actividad, y lo que es más importante aún, es que las empresas consideran que tienen potencial para llevar a cabo esta actividad.

#### 2.5. Dificultades de las Empresas en la Colocación del Producto Líder

El 63,64% de las empresas encuestadas manifestó no tener problemas en la coloca-

**Gráfico 2**  
**Producto Líder Sector de la Confección del Municipio Maracaibo**



Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla I**  
**Potencial exportador Industria de la Confección del Municipio Maracaibo**

Alternativa de Respuesta	Nº de Empresas	%
No tiene posibilidades	1	9,09
Tiene potencial para atender en el corto y mediano plazo otros mercados	3	27,27
Tiene potencial para ofrecer nuevos productos.	2	18,18
Combinación de las dos anteriores	4	36,36
Otros	—	—
No Respondió- No Sabe	1	9,09
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

ción de su producto líder, sin embargo, un 18,18% considera que el precio es una de las dificultades más relevantes en el proceso de colocación, especialmente por el costo de la materia prima. Otras dificultades con las cuales se encuentran los gerentes de la industria de la confección están relacionadas con los tiempos de entrega (9,09%), entre otros.

## 2.6. Canales de Distribución utilizados por las Empresas

En cuanto a los canales de distribución internos, el 45,45% de las industrias afirmaron que utilizan en la actualidad, un canal directo productor - cliente, el 27,27% reveló utilizar la combinación de diferentes canales, exceptuando la participación de un agente de colocación, otro 18,18% respondió que emplea el canal productor – distribuidor – detallista – cliente, mientras que para el resto (9,09%), no aplica o no respondió a ésta interrogante ( Tabla II).

En relación con los canales de distribución externos un 72,73% de las empresas encuestadas no aplica a este indicador, bien porque nunca han exportado o porque no lo hacen actualmente. De las restantes empresas un 18,18% indicó que utiliza al agente como un elemento importante en los canales de distribución.

## 2.7. Estrategias de Promoción desarrolladas por las Empresas

Con respecto a las estrategias de promoción implementadas por las industrias del sector confección del municipio Maracaibo, el 54,55% de las empresas encuestadas revelan que existe una combinación de éstas, básicamente en cuanto a las ventas personales, propaganda y publicidad, destacando dentro la mezcla promocional las primeras, pues a nivel individual, las mismas representan un 18,18% de la muestra estudiada (Tabla III).

**Tabla II**  
**Canales de Distribución Internos utilizados por las Empresas de la Confección del Municipio Maracaibo**

Alternativa de Respuesta	Nº de Empresas	%
Productor – cliente	5	45,45
Productor-distribuidor-cliente	–	–
Productor-distribuidor-detallista a-cliente	2	18,18
Productor-agente-distribuidor-cliente	–	–
Productor-agente-distribuidor-detallista-cliente	0150	–
Productor-detallista-cliente	–	–
Combinaciones de las anteriores (exceptuando el canal agente)	3	27,27
Otros	–	–
No Respondió – No Aplica	1	9,09
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente. Elaboración propia.

## 2.8. Áreas Funcionales en la que se estructuran las Empresas

El 90,90% de las industrias entrevistadas presentan coincidencias en sus áreas funcionales, destacando entre dichas áreas o departamentos los siguientes:

- Departamento de Administración: En el cual se llevan a cabo las actividades de contabilidad, compra de la materia prima, entre otras. En la mayoría de los casos estudiados, la función de administración es llevada a cabo por la misma directiva, efectuándose entonces en forma paralela,

las actividades de planificación y administración de las empresas.

- Departamento de Producción: Se encarga de la elaboración o fabricación del producto, involucra actividades de corte, confección, control de calidad y empaque de la mercancía.
- Departamento de Distribución: Su función es llevar o comercializar la mercancía hasta el cliente final, es decir, realiza las actividades de ventas, promoción y transporte de los productos.

## 2.9. El Proceso de Subcontratación en las Empresas

El 45,45% de las industrias de la confección del municipio Maracaibo subcontratan a otras empresas para realizar algunas actividades de su proceso productivo, entre las que destacan: la confección (efectuada por talleres externos - satélites), el planchado (tintorerías), entre otras.

Por otra parte, un 54,54% de las empresas son subcontratadas para realizar parte del proceso productivo de otras fábricas. Entre las principales actividades llevadas a cabo por las mismas pueden citarse: el ensamblado, servicio de bordado y estampado publicitario, celdas de maquinaria (cosido), producción total de uniformes para algunas empresas, entre otras.

## 2.10. Estructura de Costos de las Empresas

En cuanto a la estructura de costos de las empresas y de los productos líderes no se encontró información precisa. Cabe destacar, que en el 27,27% de los casos estudiados no hubo suministro de datos sobre los costos, mientras que el 72,72% afirmó en términos generales, que un 60% de sus costos estaban concentrados

**Tabla III**  
**Políticas de Promoción desarrolladas por las Empresas de la Confección del Municipio Maracaibo**

Alternativa de Respuesta	Nº de Empresas	%
Ventas personales	2	18,18
Propaganda	1	9,09
Catálogos y revistas	–	–
Panfletos o volantes	–	–
Relaciones Institucionales	–	–
Publicidad (televisión, radio, prensa)	1	9,09
Combinación de las anteriores	6	54,55
Otros (Tarjetas de presentación y Caveguías – CANTV.)	1	9,09
No Respondió	–	–
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia.

en la producción y de éstos el 50% correspondían a los gastos de materia prima.

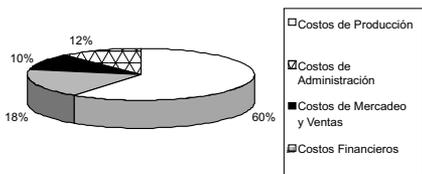
Por otra parte, tal como se observa en el Gráfico 3, los gerentes entrevistados consideraron que los gastos de administración representan un 18%, seguidos de los costos financieros (12%) y los costos de mercadeo y ventas (10%).

## 2.11. Aspectos del Producto Líder que generan Valor al Mercado Meta

Con relación a los clientes de las industrias del sector confección del municipio Maracaibo, se determinó que existe una amplia diversificación del mercado, pues los resultados obtenidos no permiten diferenciar la tendencia entre el consumidor final y los mercados de mayoristas, agentes y distribuidores.

Sin embargo, la gran mayoría de los gerentes entrevistados (81,81%) coinciden en

**Gráfico 3**  
**Estructura de Costos de las Empresas**  
**de la Confección del Municipio**



Fuente: Elaboración Propia.

que los aspectos del producto líder que generan valor para el mercado meta, se encuentra desarrollados en la producción misma de las prendas de vestir. Entre los aspectos que destacan, pueden mencionarse, el diseño (acorde con la moda y combinación de telas) y el acabado de los productos. Los entrevistados consideraron que generan valor al mercado al ofrecer un producto diferenciado y de alta calidad, esto acompañado finalmente, por una excelente atención al cliente.

Asimismo, por las entrevistas realizadas se pudo conocer que sólo el 27,27% de las empresas, no ofrecen ningún tipo de servicio post-venta, mientras que el 72,73% de las mismas revelaron que ofrecen servicios de ajuste o modificación y/o garantía del producto.

Las actividades dentro de la empresa que se encuentran relacionadas con los aspectos antes mencionados están referidas al conocimiento y supervisión de la mano de obra en las etapas de diseño, trazado, corte, confección (maquinarias), acabado y control de calidad de las prendas de vestir, siendo todas consideradas claves (junto con la selección de la materia prima) para la creación de valor en la empresa.

Como puede observarse, todas las actividades mencionadas son internas a la empre-

sa. De las empresas entrevistadas sólo una, consideró que la investigación de mercado (actividad externa a la empresa) tenía relación con los aspectos esbozados.

En relación al análisis periódico de estas actividades, pudo conocerse que sólo el 27,27% hacía “siempre” un seguimiento y evaluación de las mismas, mientras que otro 45,45% lo llevaba a cabo “a veces”. El 18,18% “nunca” realiza un estudio de éstas y el 9,09% no respondió a la interrogante.

### 2.12. Opinión Gerencial del Nivel Competitivo

En referencia a la opinión gerencial sobre el nivel competitivo, la encuesta realizada reveló que el 63,64% de los gerentes afirman que su producto líder es competitivo, de los cuales el 71,43% consideran que el grado de competitividad del mismo es alto.

Los gerentes entrevistados consideran que las fuentes potenciales de ventajas competitivas en el sector confección del municipio Maracaibo, están centradas en los siguientes elementos: diseño y confección (9,09%), calidad y precios bajos (27,27%), tipo de acabado (18,18%), atención al cliente (9,09%), el resto (36,36%) no respondió.

### 2.13. Elementos Claves para el Diseño de Estrategias Competitivas

Los resultados de las entrevistas realizadas reflejan que las empresas del sector confección del municipio Maracaibo, no utilizan en forma individual la diferenciación o diversificación de sus productos como un elemento clave para el diseño de su estrategia competitiva, sino que emplean la estrategia de costos en un 18,18%, combinación entre el costo y la diferenciación/diversificación del producto en

un 27,27%, mientras que un 18,18% de las empresas nunca han elaborado estrategias competitivas (Tabla IV).

Es importante resaltar, que el hecho de que una parte de las empresas encuestadas elaboren estrategias competitivas (45,45%), es un aspecto favorable que podría contribuir a incrementar la competitividad del sector a nivel nacional e internacional.

#### 2.14. Factores que frenan el desarrollo de las Empresas

Con respecto a los factores internos que frenan el desarrollo de las empresas, se encontró que un 36,36% de las empresas encuestadas manifestó como factor individual los problemas laborales (carencia de mano de obra calificada), destacándolo como el principal problema que afecta el nivel competitivo de las mismas. También, un 36,36% de las empresas encuestadas considera la combinación de factores internos como: insuficiencia de equipos y maquinarias, dificultades con la calidad de los productos, entre otros (Tabla V).

En relación con los factores externos, cabe destacar que el 81,82% de las empresas encuestadas, no identificaron un problema individual que afecte su competitividad, sino que afirmaron que existe una combinación de factores que frenan su desarrollo entre los cuales destacan: el contrabando, problemas de financiamiento, dificultades relacionadas con las materias primas nacionales e internacionales, ausencia de una política oficial para el sector e insuficiencia de la demanda del producto.

Como puede evidenciarse, la caracterización del sector confección ha permitido presentar un panorama general tanto del desempeño de la industria, así como definir los rasgos internos y factores externos, que explican el contexto donde se desarrolla la competencia.

**Tabla IV**  
**Elementos Claves para el Diseño de Estrategias Competitivas de las Empresas de la Confección del Municipio Maracaibo**

Alternativa de Respuesta	No. de Empresas	%
Costos	2	18,18
Diferenciación/ Diversificación	–	–
Mixta	3	27,27
Otros	–	–
Nunca ha diseñado estrategias competitivas.	2	18,18
No respondió	4	36,36
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuentes: Elaboración Propia.

**Tabla V**  
**Factores Internos que frenan el desarrollo de las Empresas de la Confección del Municipio Maracaibo**

Alternativa de Respuesta	Nº de Empresas	%
Insuficiencia de equipos y maquinarias	2	18,18
Deficiente mantenimiento	–	–
Problemas de adaptación de equipos y maquinarias	–	–
Problemas de administración de costos y mercadeo	–	–
Problemas laborales	4	36,36
Dificultades con la calidad de los productos	-	-
Combinación todas las anteriores	4	36,36
Otros	–	–
No Respondió	1	9,09
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Michael Porter considera que la unidad básica del análisis competitivo es el *sector*, y define el mismo, como un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros, además destaca que un sector estratégicamente diferenciado comprende productos en los que las fuentes de ventaja competitiva son similares.

Aunque, pueden existir sectores afines que elaboran productos que comparten la clientela, tecnología, canales, entre otros, cada uno tiene sus propias y singulares necesidades en lo que a ventaja competitiva se refiere, en conclusión, debe realizarse en la práctica una delimitación de las fronteras sectoriales.

Debe considerarse al sector como la piedra angular donde se gana o se pierde la ventaja competitiva, y son las empresas las que a través de la estrategia competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir en su sector, que sea rentable y a la vez sostenible. No hay una estrategia competitiva universal y sólo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa en particular (Porter, 1990: 64).

### **3. Determinantes de la Competitividad de la Industria de la Confección (Diamante Competitivo)**

El análisis del contexto de la competencia estaría incompleto sino se consideran los cuatro determinantes o atributos genéricos que conforman el entorno en el que tienen que competir las empresas locales y que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva.

Los “Determinantes de la Ventaja Nacional”, como son conocidos en la metodología de Porter (1990), se encuentran resumidos en una herramienta que él mismo ha denominado

“El Diamante Competitivo”. A través del diamante es posible entender el por qué un sector específico de una nación podrá alcanzar el éxito frente a sus rivales internacionales.

Los cuatro determinantes o atributos genéricos son los siguientes: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo (el cluster) y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Es importante destacar además, un quinto elemento que aunque no es considerado como atributo genérico, debe ser analizado por su importancia en los procesos de competitividad a nivel nacional e internacional, el mismo se refiere a la posición o papel del gobierno.

#### **3.1. Factores de Producción**

La industria de la confección venezolana disfruta en gran parte de ventajas comparativas centradas en factores básicos, es decir, factores heredados o que para su creación requieren de una modesta inversión, entre estos deben señalarse: costo de la mano de obra no especializada, disponibilidad de recursos naturales y localización geográfica.

En relación al *costo de la mano de obra no especializada*, el país cuenta con una ventaja comparativa relativa frente a otras naciones como Colombia y México, donde el costo laboral se ubicaba en 1,88 y 3,22 \$/hora respectivamente para 1994, mientras que en Venezuela el costo laboral por hora de trabajo se ubicaba en 1,85 \$ para el mismo año. Sin embargo, existen otros países con menores costos de mano de obra, entre los que destacan: Brasil (1,76 \$/hora), La India (0,58 \$/hora) y China (0,48 \$/hora) (Monitor Company, 1997: 45-46).

Con respecto, al *clima para el cultivo de algodón*, el país presenta una buena condición, pero algunas ineficiencias, entre las que

resaltan, la poca mecanización, la excesiva fragmentación de la tierra, la necesidad de mayores aplicaciones de insecticidas y herbicidas, y la importación de casi todos los insumos químicos y maquinarias, hacen que los precios locales superen a los del mercado internacional.

Por otra parte, el volumen de algodón que se produce en el país es deficitario, pues cubre aproximadamente un cuarenta por ciento (40%) de la demanda total del sector. Adicionalmente, el noventa por ciento (90%) del algodón que se genera en el país es del tipo fibra media, mientras que la demanda se concentra mayormente hacia la fibra corta utilizada en la fabricación de driles y denim, provocando una insuficiencia que tiene que ser cubierta por la importación (Ministerio de Industria y Comercio, 1999: 1).

Considerando a la *localización geográfica* como un factor básico fundamental, puede afirmarse que Venezuela dispone de una ubicación excelente considerando al principal importador de productos textiles y de la confección, como lo es los Estados Unidos.

Como puede observarse, los factores estudiados hasta el momento son considerados básicos, pero existen otros factores denominados avanzados, que son los que contribuyen a la creación de ventajas competitivas y cuyo desarrollo requiere fuertes inversiones en capital físico y humano, entre éstos se encuentran: una avanzada infraestructura de telecomunicaciones digitales, abundancia de centros para la capacitación del personal del sector, una amplia base de personal especializado y centros de investigación y desarrollo (Monitor Company, 1997: 49).

En lo que respecta a la *mano de obra calificada* del país, puede considerarse como insuficiente y el sector se ve afectado por esta carencia. La industria de la confección en Ve-

nezuela no dispone de una masa crítica de técnicos y de mano de obra especializada, es decir, mecánicos, diseñadores, ingenieros de producción, entre otros.

La empresa consultora Monitor Company (1997), señala como principal causa de esta poca oferta de mano de obra especializada, la escasa dotación que existe en cuanto a *centros especializados para la formación del personal ocupado* en el sector

En la actualidad el INCE – Textil representa la mejor alternativa para la formación de personal, pero el sector ha carecido de una adecuada comunicación y coordinación de esfuerzos para conocer los programas de formación profesional, evaluarlos y condicionarlos a sus requerimientos (Ministerio de Industria y Comercio, 1999: 2).

Otro aspecto que se debe señalar, es el importante rezago de casi quince años, en lo que respecta a las *maquinarias y equipos industriales instalados*. El equipamiento, particularmente el de diseño y corte, se halla en estado de obsolescencia tecnológica, producto del acelerado cambio técnico evidenciado a nivel mundial, lo que trae como consecuencia problemas en la calidad de los productos, desperdicios y pérdidas de tiempo.

Es importante mencionar, la insuficiencia de *sistemas de información*, lo que limita la automatización de los procesos en la industria, así como de redes de información que los conecten interna y externamente, con el fin de mantenerse actualizados en los diferentes aspectos de interés.

En lo que a *investigación y desarrollo* se refiere, resalta el hecho de que menos del cinco por ciento (5%) de la investigación tecnológica del país se realiza en las empresas y por ende las líneas de investigación de algunos centros e institutos, según el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tec-

nológicas (CONICIT), no responden a los problemas y necesidades de la industria, lo que afecta igualmente al sector (Ministerio de Industria y Comercio, 1999: 3).

### **3.2. Condiciones de la Demanda**

Antes de 1989, como consecuencia de la política de sustitución de importaciones y las políticas de control de cambio, la industria local tenía una demanda asegurada, pues no existía la opción de elegir entre lo local y lo importado (Monitor Company, 1997: 55).

Sin embargo, puede decirse que un grupo de venezolanos durante la década de los setenta estuvo en contacto directo con los mercados internacionales de textiles y prendas de vestir, adquiriendo un buen conocimiento sobre la calidad de el producto y disfrutando además de una ventajosa relación precio (dólar) – calidad, a raíz de la sobrevaluación del bolívar.

Esa experiencia del consumidor venezolano en materia de prendas de vestir, lo hizo demasiado exigente y aún cuando ha visto disminuir su poder adquisitivo, no ha variado en mucho sus patrones de consumo.

Se debe resaltar, que el mercado venezolano, a diferencia de otros países latinoamericanos (Brasil, Colombia y México), ha estado muy expuesto e influenciado por las corrientes de modas impuestas en Europa y también a las de Estados Unidos (Rosales, 1994: 50).

En las condiciones de la demanda, se debe considerar que la misma es altamente sensible o reactiva a los cambios de la moda, sobre todo en el segmento juvenil. Ramón Rosales (1994) atribuye éste comportamiento a las telenovelas quienes imponen muchos de los patrones y diseños de modas, particularmente en el mencionado segmento.

Otra característica de la demanda nacional es su carácter estacional, destacando

que por ejemplo en la época navideña, se concentra más del 50% de las ventas de ropa y calzado, debido a la costumbre de muchos años de estrenar ropa en nochebuena y año nuevo (Rosales, 1994: 51).

El gobierno, también ejerce influencia importante en la demanda de rubros de vestir como parte de sus programas sociales, tal es el caso del jean para el uniforme escolar.

En términos generales, puede considerarse que la demanda en Venezuela presenta exigencias de calidad elevadas (particularmente en segmentos de mayor sofisticación y suficientes ingresos) y existe una segmentación considerable. Esta segmentación y el escaso volumen de la demanda global (agudizado por la aplicación del plan de ajustes de 1989), han significado un freno para el desarrollo interno del sector (Molina y Alonso, 1991: 54).

### **3.3. Industrias Relacionadas y de Apoyo**

La existencia en un país de industrias relacionadas y de apoyo (cluster) internacionalmente exitosas, conduce a la generación de ventajas competitivas porque permite el acceso económico, eficiente, rápido y en algunos casos, preferencias sobre determinados insumos, asimismo, cooperación en procesos de innovación y mejora, distribución, marketing o servicio al cliente, entre otros (Monitor Company, 1997: 60).

Entre las industrias relacionadas y de apoyo para el sector confección se encuentran: la industria textil, accesorios textiles (tintes, enzimas, productos químicos), accesorios para la confección (etiquetas, cierres y botones), industria del diseño e industria del calzado.

En la actualidad, existen algunas deficiencias en el sector debido a problemas derivados de algunas industrias relacionadas y de

apoyo, entre los que destacan: ciertos cuellos de botella por la inflexibilidad de la entrega de etiquetas a las empresas de confección, problemas de calidad en estampado y tintorería, y procesos fundamentales para el acabado de las telas y prendas, baja flexibilidad y dominio tecnológico en estampado y baja confiabilidad de proveedores y subcontratistas (Molina y Alonso, 1991: 54).

Debido a la protección de la que ha sido objeto tanto la industria textil como de la confección en Venezuela (además de tener un mercado asegurado), no se vio la necesidad o no se pudo por algunos aspectos legales, presionar a los proveedores e industrias de apoyo para exigirles productos de calidad y competitivos a nivel internacional.

Por el contrario, en la cadena textil -confección se aprecian graves deficiencias que parten desde las materias primas básicas, tal es el caso del algodón, que a pesar de estar dotados de un clima adecuado, el país no alcanza en productividad la media mundial (Monitor Company, 1997: 61).

Se debe mencionar además, que la oferta de telas en el ámbito nacional no tiene la variedad suficiente que exigen los confeccionistas para elaborar sus colecciones; esto aunado a los déficits en algunos accesorios como cierres y botones, además de otros productos más especializados que en su mayoría se deben importar, provocan grandes obstáculos para el desarrollo del sector.

### **3.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas**

En la industria de la confección venezolana es posible evidenciar un elevado grado de fragmentación, lo que aunado a las importaciones provoca que exista una intensa rivalidad.

La mayoría de las empresas están constituidas por menos de 50 trabajadores y su estructura está fuertemente atomizada. Además, existe una elevada diversificación de productos, asociado con una alta creatividad y apego a la moda, aspectos que constituyen ventajas para el sector.

Se constatan, por otro lado, criterios tradicionales de gestión y una baja profesionalización de la gerencia, y en el mayor número de las industrias un enfoque hacia adentro, es decir, con una orientación hacia el mercado interno, lo que genera un déficit de competitividad frente al exterior.

En lo que se refiere a la estrategia, en el país se persigue una posición ventajosa en costos. Muchos empresarios aprovechan los menores costos de mano de obra y la existencia de barreras arancelarias para lograr una ventaja temporal, dejando de lado el posicionamiento estratégico basado en la moda y diseño, respuesta rápida, fiabilidad en la entrega y nivel de complejidad (Monitor Company, 1997: 73).

Otra estrategia también considerada por la empresa Monitor Co., es la llamada "lucha por la supervivencia", la cual deja ver la inexistencia de una visión de largo plazo en la industria, situación en la que se encuentran la mayoría de las empresas del sector.

### **3.5. Posición del Gobierno**

Según Michael Porter (1990), "el papel real de los gobiernos en la consecución de la ventaja competitiva está en influenciar a los otros determinantes".

No cabe duda, que el gobierno venezolano ha jugado diferentes roles en el desarrollo tanto del sector textil como de la confección. Uno de los principales papeles ha sido y seguirá siendo el de gran comprador de productos confeccionados, entre los que se encuentran:

uniformes escolares, uniformes para el ejército, dotación de hospitales, cárceles, administración pública y para las distintas empresas del Estado.

También el gobierno, destaca por la importante cantidad de subsidios otorgados, relacionados directa e indirectamente con la industria de la confección (los subsidios al algodón, dólares preferenciales y exoneraciones de impuestos), asimismo, por su función como agente financiador de un gran número de empresas del sector textil y confección (Rosales, 1994: 53).

El gobierno ha sido además, durante más de cuarenta años un proteccionista de la industria al imponer barreras arancelarias y estableciendo sanciones al contrabando. Por otra parte, ha fungido como regulador de las actividades textil y de la confección al imponer normas de calidad, legislación laboral, entre otras, de obligatorio cumplimiento.

Se debe mencionar, que recientemente el gobierno ha tomado una actitud más activa, como promotor y facilitador en los procesos de desarrollo de la competitividad de la cadena textil – confección, a raíz de la suscripción de un Acuerdo Sectorial de Competitividad a cumplir en cinco años (a partir del 03-12-1998), con la participación y compromisos tanto del sector público y privado.

Con la firma de éste acuerdo, el gobierno deberá reforzar el sistema legal que impulsa la libre competencia leal, los derechos de propiedad intelectual, las inversiones extranjeras, la normalización y control de calidad, la incorporación del sector privado a la capacitación del recurso humano, el apoyo a la pequeña y mediana industria en las áreas tecnológica, operativa, gerencial, financiera, informativa y formativa.

Además, actuará como garante de la reciprocidad con los socios comerciales en el

marco de los acuerdos comerciales y deberá fomentar programas de inversión y promoción, con el fin de crear el ambiente idóneo que incentive las exportaciones en igualdad de condiciones (Ministerio de Industria y Comercio, 1999: 5).

#### **4. Estructura de la Industria de la Confección del Municipio Maracaibo**

En el estudio de la competitividad, Michael Porter afirma que es necesario realizar un análisis de la estructura del sector en el que compite la empresa. Éste análisis estructural parte de considerar al sector industrial como el entorno ambiental donde la empresa interactúa con las demás firmas competidoras.

Además considera que en cualquier sector, las reglas de la competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas y las mismas permiten determinar la rentabilidad de la industria, porque influyen en forma directa sobre los precios que puede cobrar una empresa, su estructura de costos y sus requerimientos de inversión (Porter, 1998: 22).

Las fuerzas competitivas, están referidas al *poder que ejercen en las empresas tanto los proveedores como los compradores*, por sus efectos inmediatos en la fijación de los precios y en la calidad de los productos o servicios.

Una tercera fuerza competitiva está definida por las economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de la marca, requerimientos de capital y las políticas gubernamentales, en otras palabras, factores que determinan que tan fácil o difícil es el *ingreso a una industria para nuevos competidores*.

Por otra parte, las empresas de un sector en general, compiten con otras industrias que producen productos sustitutos; el *impacto de los bienes o servicios sustitutos* puede ana-

lizarse por la elasticidad total de la demanda en el sector industrial.

Finalmente, una quinta fuerza competitiva está referida a la *rivalidad entre los competidores existentes*. Los factores: crecimiento de la industria, diferencias del producto, identidad de marca, diversidad de competidores, plataformas empresariales y barreras de salida, determinan qué tan intensa será la rivalidad entre las compañías de la industria.

En la industria de la confección del municipio Maracaibo, éstas fuerzas competitivas presentan las características que se describen a continuación:

#### **a) Poder de Negociación de los Proveedores**

Las entrevistas realizadas permitieron determinar un elevado grado de concentración de los proveedores del sector confección del municipio Maracaibo, debido a que más del 80% se encuentran localizados en el territorio nacional (36,36% de los gerentes consultados respondieron que sus proveedores se ubicaban a nivel nacional, mientras que un 45,45% combinan sus proveedores, localizados en la Región Zuliana y otras zonas del país) (Tabla VI).

Este nivel de concentración le otorga un alto poder a los proveedores (quienes además presentan una estructura oligopólica), que conlleva a la elaboración constante de estrategias de negociación aguas abajo a la industria de la confección del municipio Maracaibo.

Es importante mencionar, que entre las empresas entrevistadas, se encontró una (Van Raalte) que desarrolla actividades propias de una industria maquiladora, pues todos los insumos y materias primas y más aún piezas cortadas provienen de New York y una vez confeccionadas son regresadas a su lugar de origen para su comercialización.

**Tabla VI**  
**Localización Geográfica de los Proveedores de la Industria de la Confección del Municipio Maracaibo**

Alternativa de Respuesta	Nº de Empresas	%
Regional	0	0,00
Nacional	4	36,36
Internacional	1	9,09
Combinación Regional y Nacional	5	45,45
Combinación Nacional e Internacional	1	9,09
<u>Total</u>	<u>11</u>	<u>100</u>

Fuente: Elaboración Propia.

En relación a los problemas que confrontan las empresas de la confección del municipio Maracaibo, se evidenció que el 63,63% afirmó presentar dificultades, tanto por el retardo en la entrega de materiales (71,42%) como por calidad de las materias primas e insumos (28,57%), esto obviamente repercute tanto en los plazos de entrega de los productos a los clientes finales, así como en la calidad de las prendas confeccionadas.

Como se señaló, más del 80% de los proveedores de la industria de la confección del municipio se localiza a nivel nacional, más específicamente se determinó que el 85% de las materias primas utilizadas por el sector son de origen nacional y el resto (15%) de origen importado. Algunas empresas que realizan importaciones de algunas materias primas (27,27%), consideraron que la importancia de los insumos importados en la elaboración del producto líder, era en un 9,09 % alta y en un 18,18% media.

Tal como lo afirmaron Molina y Alonso en 1991, “avanzar en la sustitución adicional de insumos nacionales por importados, podría

crear costos de oportunidad por el desaprovechamiento de las ventajas de integración en la cadena (cercanía del proveedor, bajo costos de fletes, entre otros)”, lo que aunado a los graves problemas de las aduanas en Venezuela, les proporciona mayor poder a los proveedores venezolanos por las grandes limitaciones de los empresarios del sector para acceder a los insumos y materiales del exterior.

### **b) Poder de Negociación de los Compradores**

Los compradores de la industria de la confección del municipio Maracaibo se encuentran localizados en aproximadamente un 90% en el territorio nacional, del cual un 75% se encuentran ubicados específicamente en la Región Zuliana. Siendo entonces, determinante para los empresarios maracaiberos, el estudio de las necesidades, costumbres, condiciones climáticas y demográficas de la región, al momento de confeccionar sus productos.

Tal como se expresó con anterioridad, existe en el país y en el municipio Maracaibo, un segmento del mercado que durante la década de los setenta y parte de los ochenta, que disfrutó las ventajas de un dólar barato que lo hizo acostumbrarse en cierto modo a la compra de bienes importados y que de alguna manera, creó una percepción a la población, en general favorable, hacía los productos y marcas internacionales, creándole graves problemas de competitividad a los productos nacionales.

Por otro lado, los compradores ejercen presión sobre los gerentes de la confección del municipio Maracaibo, al exigir prendas de vestir que combinen telas, colores y diseños de actualidad, con excelente calidad y precios justos (producto de la elevada elasticidad – precio de la demanda en segmentos masivos, como el caso de las franelas y jeans) debido al importante ape-

go a la moda de los consumidores venezolanos y lo limitado de su poder adquisitivo.

### **c) Barreras de Entrada**

En este tipo de industrias no existen importantes barreras, ya que no requieren de una alta inversión en tecnología (debido a que el sector no es intensivo en capital) y volúmenes de capital de trabajo.

Las barreras al ingreso de nuevos fabricantes de prendas de vestir, pueden encontrarse en cierto modo, por las exigencias de algunos proveedores de vender cantidades mínimas específicas a las empresas, quienes por su baja producción (en pequeña escala) no requieren de un gran número de insumos y materias primas.

### **d) Productos Sustitutos y Relaciones**

Según las opiniones de los gerentes consultados, tanto las empresas como los productos líderes en particular, tienen productos sustitutos en el mercado interno. El 90,90% de los empresarios consideraron que existía un elevado número de prendas de vestir que sustitúan los productos por ellos fabricados, destacando que los mismos no sólo son confeccionados a nivel nacional, sino que la mayoría son elaborados en el exterior, presentando una alta calidad y mejores precios.

La preferencia en ocasiones (alta propensión) del consumidor del municipio Maracaibo, por la ropa importada le crea una elevada vulnerabilidad a las empresas, sobre todo si se considera que ciertos productos importados pertenecientes a segmentos de consumo masivo, con diseños innovadores y mejor acabado, son ofrecidos a mejores precios que los de la industria nacional.

### **e) Estructura de la Competencia**

En los actuales momentos, producto de la crisis económica y social que confronta el

país, se ha generado una tendencia al cierre de algunos establecimientos en el municipio Maracaibo. Sin embargo, puede afirmarse que existe una alta fragmentación de la oferta, más aún si se considera el gran número de empresas que operan a la sombra de la economía informal y por otro lado, las importaciones (que en algunas ocasiones pueden ser ilegales), creando por consiguiente una intensa rivalidad entre los competidores.

Las empresas, por otra parte, basan su estrategias de competencia en la rapidez de actualización por los cambios en la moda, lo que permite inferir que se está dando una tendencia hacia la mayor diferenciación de los productos, con una minimización de los costos.

## **5. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Industria de la Confección del Municipio Maracaibo**

Tanto el estudio de los determinantes de la ventaja nacional como el de las fuerzas competitivas que caracterizan la estructura del sector, así como la consideración de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la industria, permitirán definir su posicionamiento y la determinación de una estrategia genérica, sea de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, que permitirá la creación o mantenimiento de la ventaja competitiva en el largo plazo.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector se detallan en los puntos siguientes:

### **5.1. Fortalezas**

- Alta concentración geográfica, que permite la cooperación en cuanto a escala.
- Ventajas comparativas relativas por los bajos costos de la mano de obra no especializada y localización geográfica.
- Sector empleador importante de mano de obra en el municipio.
- Alto porcentaje de consumo de materias primas nacionales.
- Capacidad y actitud positiva para realizar exportaciones.
- Buenos servicios post-venta de ajuste o modificación y garantía del producto.
- Alto potencial para colocar productos en el mercado interno y externo.
- Actitud positiva hacia la generación de valor por: diseño, acabado de los productos y la excelente atención al cliente.
- Cooperación relativa entre las empresas a través del proceso de subcontratación.
- Utilización de mecanismos de control de calidad en el proceso productivo.
- Elaboración, aunque en mediano grado, de estrategias competitivas de costos y diferenciación.
- Intensa rivalidad entre las empresas.
- Elevada diversificación de productos.

### **5.2. Oportunidades**

- Proceso de globalización: eliminación de las barreras comerciales y suscripción de acuerdos.
- Excelente ubicación geográfica que permite el acceso a nuevos mercados.
- Avance de la tecnología de la información.
- Aumento de la demanda a nivel mundial de productos confeccionados.
- Incremento de las exigencias de calidad, variedad, diseño y apego a la moda de los consumidores.

- Introducción de la tecnología de avanzada en la confección (Diseño Asistido por Computadora: CAD).
- Futuros acuerdos sobre producción compartida o maquila.
- Extensión del proceso de subcontratación.
- Elevado nivel de segmentación del mercado.
- Programas sociales del gobierno que demandan uniformes escolares, otros.
- Programas de financiamiento a las industrias, otorgados por entes gubernamentales.
- Cumplimiento del Acuerdo Sectorial de Competitividad de la Cadena de Fibras Textiles – Hilados – Tejidos – Confección, por el apoyo al mejoramiento de la productividad y competitividad del sector.
- Baja inversión extranjera en el sector.
- Baja disposición de técnicos y de mano de obra especializada.
- Escasa dotación de centros especializados para la formación del personal del sector.
- Deficiencias del sector debido a problemas de algunas industrias de apoyo.
- Utilización de criterios tradicionales de gestión y baja profesionalización de la gerencia.
- Excesivos inventarios por la necesidad de comprar un alto volumen de materias primas por las exigencias de los proveedores.
- Inexistencia de una visión de largo plazo en la industria: se “lucha por la supervivencia”.

### **5.3. Debilidades**

- Alto grado de atomización e informalidad de la estructura empresarial.
- Industria intensiva en mano de obra poco calificada y desmotivada.
- Alta rotación de personal.
- Bajo nivel tecnológico y acceso limitado a información actualizada.
- Sueldos y salarios reales deprimidos en el sector.
- Bajo nivel de productividad relativa.
- Bajo nivel competitivo interno (mayor frente al exterior).
- Nivel de operaciones de la industria con 50% de capacidad ociosa.
- Orientación hacia el mercado interno, exportaciones casi inexistentes.
- Insuficiencia de registros sobre información, en general, de las empresas de la confección.

### **5.4. Amenazas**

- Surgimiento de pequeñas y medianas empresas informales, creando una alta fragmentación de la oferta.
- Competencia internacional (leal y desleal).
- Lento crecimiento de la demanda interna (mercado deprimido).
- Alta propensión del consumidor a la compra de bienes importados de mejor calidad, especialmente en segmentos de consumo masivo.
- Ilícitos aduaneros y graves problemas en las aduanas (burocracia).
- Altas tasas de interés (elevado costo del capital – financiamiento).
- Altos costos de electricidad.
- Precios elevados del algodón en Venezuela en relación con el mercado internacional.

- Falta de apoyo de los gremios en los procesos de competitividad, resolviendo sólo casos puntuales a corto plazo.
- Crisis económica, política y social, que ha provocado el cierre de un gran número de establecimientos.
- Problemas relacionados con las materias primas nacionales e internacionales (calidad y retardo en la entrega).
- Déficit a nivel nacional de algunos accesorios para la confección (cierres y botones, y otros más especializados) que deben importarse.
- Ausencia de una política oficial para el sector.

## **6. Perspectivas de Desarrollo y Opciones Estratégicas a seguir por el Sector Confección del Municipio Maracaibo**

El análisis de los diferentes elementos que influyen en la competitividad de la industria de la confección del municipio Maracaibo y más específicamente de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permiten sugerir la escogencia de una de las tres estrategias genéricas propuestas por Michael Porter, es decir, las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

Con el liderazgo en costos, las empresas optarán por ganarse el segmento del mercado de aquellos consumidores que toman su decisión de compra teniendo como prioridad el bajo costo de un producto.

Por otra parte, una estrategia de diferenciación implica un gran reto para una determinada empresa, pues la misma debe ser única en su industria y altamente valorada por los compradores. Esta estrategia tiene éxito, seleccionando uno o más atributos suficiente-

mente significativos que permitan justificar la prima sobre el precio que excede el costo de diferenciación.

La estrategia de enfoque apunta a la ventaja de costo (enfoque de costo) o ventaja de diferenciación (enfoque de diferenciación) de un segmento estrecho (nicho). Como se sabe, la estrategia a ser implementada permitirá obtener un posicionamiento en el sector, al permitir crear una ventaja competitiva, sea por costos bajos o por diferenciación (Porter, 1998: 29).

De acuerdo a la situación del sector confección del municipio Maracaibo, es posible afirmar que la estrategia genérica más adecuada a desarrollar, es la estrategia de enfoque de diferenciación, puesto que la misma va dirigida a segmentos o nichos muy específicos del mercado.

Así como se expresó con anterioridad existe en el municipio y en el país, un elevado nivel de segmentación del mercado, aspecto favorable para las empresas que con bajos niveles de producción pueden dedicarse a atender y especializarse en pequeños nichos de demanda.

Por otra parte, la tendencia al incremento de las exigencias de calidad, variedad, diseño y apego a la moda de los consumidores maracaiberos, nacionales e internacionales, puede considerarse como punto de partida para buscar ventajas en la diferenciación y en la diversidad de diseños, que podría traducirse en un incremento de la calidad, rapidez de respuesta y la búsqueda de un posicionamiento a largo plazo, basado en la exportación de moda propia.

Aunque la industria cuente con ventajas comparativas relativas en lo que se refiere a los costos de la mano de obra, no debe basar su estrategia en el liderazgo en costos, puesto que en el futuro podría darse un incremento de los sueldos y salarios reales, que frenaría el desarrollo de esta estrategia.

Además, debe destacarse que los países que han implementado ésta estrategia, han dirigido su producción a mercados masivos y con una elevada homogeneización de la demanda, que además se caracterizan por darle mayor importancia a los precios que a lo referente al diseño y la moda. La industria de la confección del municipio Maracaibo está conformada por pequeñas y medianas industrias cuya producción es en pequeños lotes, que con muy poca probabilidad podría atender a grandes mercados exigentes de inmensas producciones a escala.

## **7. Conclusiones**

En el contexto mundial, la globalización está imponiendo presiones importantes para todos los países, pues todos sin excepción, deben abrir sus mercados.

La competitividad se ha convertido en la actualidad, en el medio para alcanzar el desarrollo económico y las exportaciones se constituyen en el mejor catalizador para alcanzar el mismo. En los mercados de exportación se impone una disciplina que obliga a “mejorar la calidad, reducir los costos e innovar”.

En el nuevo ambiente de cambios, la industria de la confección se enfrenta con nuevos retos, donde al parecer conviene el impulso de al menos dos estrategias: a) Estrategias donde la competencia está basada en la calidad y los precios (liderazgo en costos) y b) Estrategias que se apoyan en la producción diversificada o diferenciada, apoyada en la capacidad de diseño y apego a la moda, donde el precio no es el elemento central de la competencia. El esfuerzo está en desarrollar la estrategia más conveniente y la que se adapte a las condiciones de la determinada nación, con el fin último de crear un posicionamiento estratégico a largo plazo.

El panorama general permite visualizar en el sector, estrategias de competencia basadas en la rapidez de actualización por los cambios de la moda, lo que permite inferir que se está dando una tendencia hacia la diferenciación de los productos, con una minimización de los costos. En la industria de la confección del municipio Maracaibo, es posible afirmar que la estrategia genérica más adecuada a desarrollar, es la estrategia de enfoque de diferenciación, la cual permite concentrarse en segmentos específicos para ofrecer su producción de manera más eficiente y creando más valor para los clientes.

## **Bibliografía Citada**

- Cámara de Industriales del Zulia (1997). “Noti – Industria (Directorio Industrial)”. Revista Trimestral de la Cámara de Industriales. No. 97. Maracaibo – Venezuela. 60 pp.
- CONZUPLAN (Consejo Zuliano de Planificación y Coordinación del Estado Zulia) (1996). “Sinopsis del Estado Zulia”. Gobernación del Estado Zulia.
- CORPOINDUSTRIA. “Directorio de Empresas (Empresas Textiles, Prendas de Vestir, Industria del Cuero)”. Gerencia Descentralizada del Zulia.
- IESA (Instituto de Estudios Superiores de Administración) (1997). **Zulia: Competitividad para el desarrollo**. Ediciones IESA, C.A. Caracas - Venezuela. 481pp.
- Ministerio de Industria y Comercio (1999). “Diagnóstico del Sector Textil-Confección y Estudio de Competitividad de la Cadena”.
- Molina, Raiza y Alonso, Osvaldo (1991). **Estudio de Competitividad del Sector Confección en Venezuela**. Instituto

Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) y otros. Caracas – Venezuela. 110 pp.

Monitor Company (1997). **Creando las Ventajas Competitivas del Sector Textil – Confección**. Primer Informe. 97 pp.

Porter, Michael (1998). **Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior**. Compañía Edito-

rial Continental, S.A de C.V. Primera Edición México. 550 pp.

Porter, Michael (1990). **La Ventaja Competitiva de las Naciones**. Editorial Vergara. Argentina. 1025 pp.

Rosales, Ramón (1994). **Industria Textil: Documento de base Proyecto Venezuela Competitiva**. No. 8. Ediciones IESA. Caracas – Venezuela.